



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

## **UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

### **CARRERA DE INGENIERIA Y AUDITORIA - CPA**

#### **“PROYECTO DE GRADO PREVIO LA OBTENCION DEL TITULO INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA**

##### **TITULO DEL PROYECTO**

Estudio de Factibilidad para la aplicación de un Sistema de Control Presupuestario  
en la empresa Lecidmex S.A., de la ciudad de Guayaquil.

**AUTOR: PEDRO PABLO RAMIREZ ORRALA**

**MILAGRO 2013**

**Ecuador**

## **ACEPTACION DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por el Señor Pedro Pablo Ramirez Orrala, para optar al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoria – CPA y acepto tutoriar al estudiante, durante su etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los.....29.....días del mes de Marzo del 2013

---

Máster Elicza Ziadet

Tutora

## **DECLARACION DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION.**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los.....29.....días del mes de Marzo del 2013

Sr. Pedro Pablo Ramirez Orrala

---

C.I. 0911511749

## **CERTIFICACION DE LA DEFENSA.**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoria – CPA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones.

MEMORIA CIENTIFICA	(     )
--------------------	---------

DEFENSA ORAL	(     )
--------------	---------

TOTAL	(     )
-------	---------

EQUIVALENTE	(     )
-------------	---------

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Con mucho esfuerzo, cariño y aprecio dedico este trabajo a Dios, a todos los que componen mi familia, a mis padres, en especial a mi madre que desde donde se encuentre bendice, guía e ilumina todos los días de mi vida.

A mi esposa Glenda, a mis hijos Jonathan, Tyrone, Allan y Sebastián para que le sirva de inspiración en el recorrer de esta vida, porque ellos son mi inspiración y la razón de este trabajo, son los que más han sentido mi ausencia en esta largo camino, espero que comprendan mi gran esfuerzo por alcanzar este logro muy importante a nivel profesional y como persona, alcanzado gracias a mis ansias y deseos de superación, que jamás en la vida se terminara, a cada uno de ellos le entrego un nuevo logro profesional cumplido.

Gracias a todos.

Pedro Pablo Ramirez Orrala  
Autor

## **AGRADECIMIENTO**

Con el eterno agradecimiento a Dios, a mi madre, a mi padre que desde la eternidad me bendice, a mi esposa y a mis hijos, quienes me apoyaron, ayudaron y me brindaron mucho cariño, amor, comprensión y paciencia, ellos han sido los pilares fundamentales en el camino para alcanzar este logro profesional.

Agradezco a la Empresa Lecidmex S.A., por brindarme toda la ayuda y colaboración necesaria, para realizar este proyecto de tesis.

Expreso mi gratitud a la Sra. Abogada Elicza Ziadet, quien tuvo la paciencia y dedicación en el asesoramiento de mi trabajo.

Agradezco también a los profesores de la universidad Estatal de Milagro, que supieron impartir los conocimientos necesarios, para lograr culminar mi carrera universitaria.

Gracias a todos.

Pedro Pablo Ramirez Orrala  
Autor

## **CESION DE DERECHOS DE AUTOR**

Doctor

Rector de la Universidad de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer en entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Análisis del control presupuestario de costos y gastos y su incidencia en los Estados Financieros de la empresa Lecidmex S.A., y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los.....29.....días del mes de Marzo del 2013

Sr. Pedro Pablo Ramirez Orrala

---

C.I. 0911511749

## **INDICE GENERAL**

### **INTRODUCCION**

1

## **CAPITULO I**

<b>EL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.1.1 Problematización	4
1.1.2 Delimitación del Problema	6
1.1.3 Formulación del Problema	7
1.1.4 Sistematización del Problema	9
1.1.5 Determinación del Tema	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivos Generales	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificación	11

## **CAPITULO II**

<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>12</b>
2.1 Marco Teórico	12
2.1.1 Antecedentes Históricos	12
2.1.2 Antecedentes Referenciales	14
2.1.3 Fundamentación	25
2.2 Marco Legal	34
2.3 Marco Conceptual	48
2.4 Hipótesis y Variables	53
2.4.1 Hipótesis General	53
2.4.2 Hipótesis Particulares	53
2.4.3 Declaración de Variables	54
2.4.4 Operacionalización de las variables	55



## **CAPITULO III**

<b>MARCO METODOLOGICO</b>	<b>58</b>
3.1 Tipo y diseño de investigación	59
3.2 La población y la Muestra	62
3.2.1 Características de la Población	63
3.2.2 Delimitación de la Población	63
3.3 Los métodos y la Técnicas	64
3.3.1 Métodos Teóricos	64
3.3.2 Métodos Empíricos	66
3.3.3 Técnicas e instrumentos	66
3.4 Procesamiento estadístico de la información	69

## **CAPITULO IV**

<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	<b>70</b>
4.1 Análisis de la Situación Actual	85
4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectiva	84
4.3 Resultados	85
4.4 Verificación de Hipótesis	89

## **CAPITULO V**

<b>PROPUESTA</b>	<b>94</b>
5.1 Tema	94
5.2 Fundamentación	94
5.3 Justificación	97
5.4 Objetivo	98

5.5 Ubicación	99
5.6 Factibilidad	100
5.7 Descripción de la Propuesta	106
5.7.1 Actividades	117
5.7.2 Recursos, análisis financiero	120
5.7.3 Impacto	126
5.7.4 Cronograma	127
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	128
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFIA	131
ANEXOS	132

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Páginas</b>
<b>Cuadro 1.</b> Operacionalización de las Variables Hipótesis General	56
<b>Cuadro 2.</b> Operacionalización de las Variables Hipótesis Particulares	57
<b>Cuadro 3.</b> Población o Universo	63
<b>Cuadro 4.</b> Técnicas e instrumentos de investigación	67
<b>Cuadro 5.</b> Tiempo de Trabajo	70
<b>Cuadro 6.</b> Área de Trabajo	71
<b>Cuadro 7.</b> Perfil Profesional	72
<b>Cuadro 8.</b> Capacitación	73
<b>Cuadro 9.</b> Control presupuestario	74
<b>Cuadro 10.</b> Asignación de Costos	75
<b>Cuadro 11.</b> Variaciones de Costos y Gastos	76
<b>Cuadro 12.</b> Información Financiera	77
<b>Cuadro 13.</b> Análisis del Foda	105
<b>Cuadro 14.</b> Inversión del Proyecto	116
<b>Cuadro 15.</b> Actividades	117
<b>Cuadro 16.</b> Recursos	120
<b>Cuadro 17.</b> Financiamiento	121
<b>Cuadro 18.</b> Balance General	122
<b>Cuadro 19.</b> Estados de Resultados	124
<b>Cuadro 20.</b> Flujo de Caja	125
<b>Cuadro 21.</b> Formato de Transferencia	143
<b>Cuadro 21.</b> Formato de Presupuesto Extra	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Páginas</b>
<b>Gráfico 1.</b> Ubicación	7
<b>Gráfico 2.</b> Organigrama de la organización	14
<b>Gráfico 3.</b> Tiempo de Trabajo	70
<b>Gráfico 4.</b> Área de Trabajo	71
<b>Gráfico 5.</b> Perfil Profesional	72
<b>Gráfico 6.</b> Capacitación	73
<b>Gráfico 7.</b> Control presupuestario	74
<b>Gráfico 8.</b> Asignación de Costos	75
<b>Gráfico 9.</b> Variaciones de Costos y Gastos	76
<b>Gráfico 10.</b> Información Financiera	77
<b>Gráfico 11.</b> Gráficos de Mejoras	114
<b>Gráfico 12.</b> Gráficos de Oficinas	148
<b>Gráfico 13.</b> Gráficos de Maquinarias	150

# UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

## UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

### TITULO DEL PROYECTO

“Estudio de Factibilidad para la aplicación de un Sistema de Control Presupuestario en la empresa Lecidmex S.A., de la ciudad de Guayaquil.”

Autor: Pedro Pablo Ramirez Orrala

### RESUMEN DEL PROYECTO

La empresa Lecidmex S.A., es un medio de comunicación que tiene como actividad principal la comercialización de ejemplares impresos y su respectiva publicidad en la misma, estos se distribuyen a nivel nacional por sus diferentes canales de distribución. La falta en la empresa de una aplicación correcta del control presupuestario al momento de realizar el castigo a las cuentas contables de cada uno de los costos y gastos por parte de las diferentes áreas de la empresa, este inconveniente ha venido ocasionando que los diferentes reportes analíticos que se emiten por el departamento de contabilidad tales como son estados financieros, tengan variaciones importantes afectando directamente a los objetivos establecidos por la administración, la rentabilidad, el crecimiento de la empresa y la penetración de nuestro producto en el mercado. El tema propuesto trata sobre el análisis del control presupuestario de costos y gastos y su incidencia en los estados financieros, este trabajo de investigación se lo realizo en el lugar donde se realizan las operaciones diarias de la empresa, porque tiene como objetivo principal encontrar la solución a este problema específico. El control presupuestario que aplica en la empresa tiene normas y procedimientos pero es de forma deficiente por lo que los resultados no son los esperados por los accionistas y la gerencia general, la aplicación de este trabajo sobre la correcta aplicación de las mejoras de normas y procedimientos, ayudara a la gerencia y los diferentes Jefes de áreas a controlar sus gastos realizados y compararlos con su presupuesto y aplicar sobre la marcha nuevos métodos de control para mejorar las actividades operativas diarias de la empresa, además permitirá a la administración una gestión eficiente sobre el uso eficiente de los recursos de la empresa sean estos materiales, financieros y humanos, obteniendo una mayor rentabilidad, motivo del autor para sugerir su aplicación a esta institución.

Variaciones Costos Gastos	Control Presupuestario	Rentabilidad
---------------------------	------------------------	--------------

# UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

## UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

### TITULO DEL PROYECTO

“Estudio de Factibilidad para la aplicación de un Sistema de Control Presupuestario en la empresa Lecidmex S.A., de la ciudad de Guayaquil.”

Autor: Pedro Pablo Ramirez Orrala

### PROJECT SUMMARY

Lecidmex SA The company is a medium that is principally engaged in the marketing of copies and their respective advertising the same, these are distributed nationally by their different distribution channels. The lack in the company of a proper application of budgetary control at the time of the punishment to the ledger accounts of each of the costs and expenses from the different areas of the company, this problem has been causing various analytical reports that are issued by the accounting department as they are financial statements, significant changes have directly affecting the objectives set by management, profitability, business growth and penetration of our product in the market. The proposed theme deals with the analysis of the budgetary control of costs and expenses and their impact on the financial statements, this research was conducted in the place where they perform the daily operations of the company, because its main objective to find the solution to this specific problem. Budgetary control applied by the company has policies and procedures but is poorly so the results are not as expected by shareholders and senior management, the application of this work on the correct application of the rules and procedures improvements , help management and heads of different areas to control their expenditures and compare them to your budget and apply on the fly new control methods to improve daily operational activities of the company, and allow an efficient management of the efficient use of corporate resources be they physical, financial and human, getting a higher return, why the author to suggest its application to this institution.

Variations expenses cost	Budgetary Control	Profitability
--------------------------	-------------------	---------------

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de desarrollar este proyecto de investigación, es como requisito previo al título terminal de tercer nivel. Actualmente la economía esta globalizada y se caracteriza por la apertura del comercio, la ampliación de las inversiones e innovaciones tecnológicas promueven la competitividad de cada uno de los sectores económicos de los diferentes países, a fin de que sus bienes y servicios tengan una mejor acogida dentro de los mercados nacionales e internacionales con precios excelentes y buena calidad.

En este contexto el desarrollo de los medios diferentes medios de comunicación escrita durante las últimas décadas ha sido notorio, jugando un papel relevante en la generación de empleo y recursos, a pesar de la presencia de fenómenos naturales y de la crisis económica local y mundial, pero sin despreocuparse del avance tecnológico de paginas web, donde se han realizado inversiones financieras importantes.

Las diferentes estrategias utilizadas por los diferentes medios de comunicación escrita, son los diferentes ciclos o etapas de producción, estas son muy dinámicas, debido a la demanda de sus bienes y servicios, por todos los niveles sociales, incluso habiéndose ampliado el negocio o mercado mediante los nuevos medios digitales.

Por lo anteriormente expuesto, considero que es importante para los medios de comunicaciones escritas, el correcto y adecuado control del presupuesto general, que permitirá a la empresa manejar en forma eficiente los recursos y evitar futuras pérdidas financieras y de recursos, debido a que no se realizan las debidas planificaciones necesarias.

La implementación del control presupuestario en costos y gastos del presupuesto general de la empresa, es un proceso complejo el cual se necesitara la participación incondicional de todo el personal que maneja y realizan los presupuestos de la

empresa, y de la experiencia de cada uno de ellos y del análisis de los diferentes factores internos y externos que pueden afectar los resultados esperados, y está dirigido a las tanto para empresas grandes como empresas pymes, que deseen implementar esta herramienta de control presupuestario de costos directos y gastos generales, esta herramienta está relacionada directamente con cada una de las estrategias que utilizan diferentes las empresas para sus controles, con la motivación y orientación de profesionales que emplearan sus habilidades y destrezas.

Cuando los diferentes áreas y departamentos de la empresa se integren y coordinen sus actividades y experiencias, su utilización sea más sencilla, eficiente (resultados confiables) y eficaz (resultados a tiempo), y ayudara a cada Gerente o Jefe departamental controle y compare su presupuesto ver su realizado, que ayudara a corregir el origen y aplicar sobre la marcha controles y mejorar la operatividad de las transacciones contables, motivo del autor de este trabajo de investigación a sugerirá la empresa Lecidmex S.A., su aplicación.

Este proyecto está dividido en cuatro capítulos que incluyen de manera extensa el origen, evolución y manejo del presupuesto general y su gran importancia como herramienta para controlar los costos y gastos para la Gerencia General, desglosado de la siguiente manera:

## **Capítulo I.**

Se realizó el planteamiento del problema, la ubicación del problema en un contexto, se realizó un análisis de la situación conflicto de sus causas y consecuencia, también su delimitación, formulación y evaluación del problema, se hace énfasis de los objetivos generales y específicos llegando hasta su justificación e importancia de la investigación.

## **Capítulo II.**



Corresponde al marco teórico donde se describen el origen y antecedentes del presupuesto general, los fundamentos teóricos, las variables de investigación, tanto directa como indirecta, interrogantes de la investigación y las definiciones conceptuales.

### **Capítulo III.**

En este capítulos de la investigación se encuentra el tipo y diseño de nuestra investigación, la población, las características de la población, la población y su delimitación, los métodos y técnicas empleadas, los métodos tanto teórico y empíricos, las técnicas e instrumentos, además el proceso de estadístico de la información.

### **Capítulo IV.**

Este capítulo de la investigación contiene, el análisis de cómo esta la situación de la empresa en la actualidad, el análisis de comparación del mismo tanto de la evolución, de la tendencia y de la perspectiva, resultados obtenidos de la misma, así como la verificación de las Hipótesis planteadas.

### **Capítulo V**

Contiene la propuesta de como solucionar el problema planteado, el tema, fundamentación del tema, justificación del mismo, los objetivos General de la Propuesta, objetivos Específicos, la Ubicación del problema, la factibilidad, descripción de la Propuesta y las conclusiones.

Al final se presentan las referencias bibliográficas y anexos de apoyo adicional sobre los temas tratados.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

##### **1.1.1 Problematicación.**

La empresa con excelencia en los negocios, editora de periódicos, revistas, suplementos y otros Lecidmex S.A., dedicada a la comercialización y distribución de ejemplares impresos con su respectiva publicidad en la misma, adquirió para el inicio de sus operaciones comerciales, el edificio ubicado en Los Ríos 609 y Primero de Mayo, el 16 de Enero del 2000, en una subasta pública, constituida como empresa el 31 de enero del mismo año, en el área de comunicación. Actividad que realiza día a día, entregando a cada uno de sus los lectores los diferentes temas informativos en sus secciones del ejemplar, para mantenerlos al día en la información, aportando al desarrollo del país, cultura y conciencia crítica de la comunidad. En la actualidad los empleados laboran hacia el objetivo de lograr que la empresa sea una de las mejores, con mayor cobertura, circulación y penetración de mercado a nivel del país.

La Gerencia General de la empresa asumida por la Señora Sonia Lucero, distinguida periodista, con una trayectoria muy respetada en la ciudad de Guayaquil y el país, a partir del año 2011, preocupado por mantener la solvencia económica y el buen funcionamiento operativo financiero de la empresa, vio la necesidad de obtener información contable y financiera de excelente calidad, por lo que realizó observaciones a los diferentes estados financieros e informes financieros de las variaciones importantes de costos y gastos en relación al presupuesto inicial o maestro. En la actualidad existen procedimientos de control presupuestario de costos (mano de obra directa, materias primas y materiales directos) y gastos generales (administración, ventas y Otros gastos) pero, se lo está utilizando de forma deficiente, lo que genera variaciones importantes en los estados financieros de Lecidmex S.A.

Estos mismos procedimientos de control presupuestario se ven reflejados en los diferentes reportes analíticos y financieros emitidos por el departamento de contabilidad, al momento que la gerencia general y gerencia financiera realizan un análisis más detallado de la información, también podemos conocer la real situación actual de la empresa, en cada una de sus diferentes unidades de negocios, operaciones y relación de gastos.

De estar distorsionada dicha información debido a diferentes variaciones importantes, afectaría a la toma de decisiones que realice la gerencia y los directivos. Adicionalmente otra de las causas que debe ser mencionada es la constante rotación del personal administrativo encargado de realizar anualmente el presupuesto y su respectivo castigo al gasto en los diferentes centros de costos y gastos, esto también se ve reflejado en la gestión que se realiza en el control presupuestario de la empresa. También se lo podría denominar como un proceso, que requiere de la participación de una parte importante del personal, como también de experiencia y del análisis de los diferentes factores tanto internos como externos.

Cabe indicar que de no mejorar el control a nivel presupuestario en la empresa, se vera reflejado en la información que poseen los estados financieros de Lecidmex S.A, que se emiten y se envían a los diferentes entes de control tanto internos como externos, lo que generara mayores impuestos fiscales, baja de rentabilidad, afectando los flujos de efectivo esto ocasiona la disminución de productividad y eficiencia, además dificulta la correcta toma de decisiones administrativas. Esto provocara que no se pueda realizar nuevos proyectos de innovación de tecnologías de medios de comunicación digitales, que permita mantenerse en este mercado competitivo y globalizado, por lo que siendo en la actualidad un medio de comunicación impreso estaría al borde de la desaparición. Afectando la economía de un centenar de empleados.

#### **1.1.2 Delimitación del Problema.**

**Campo:** Financiero

**Área:** Administrativa

**Aspectos:** Variaciones de Costos y Gastos

Estados Financieros

Decisiones Gerenciales

**Empresa:** Lecidmex S.A.

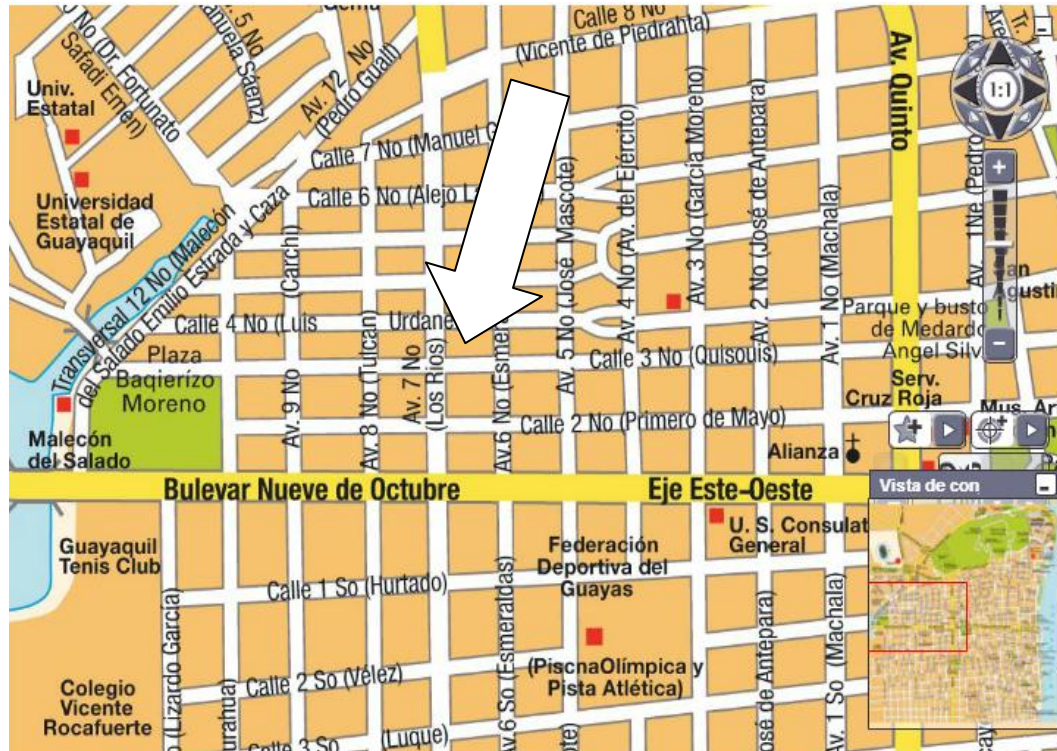
**Provincia:** Guayas.

**Cantón:** Guayaquil

**Parroquia:** Tarqui

**Calle:** Los Ríos 609 y Primero de Mayo

Grafico 1. Ubicación



Elaborado por: Autor

### 1.1.3 Formulación del Problema

El control presupuestario de costos y gastos. ¿Cómo incide en los Estados Financieros de Lecidmex S.A.?

**Variable Independiente:** Control Presupuestario.

**Variable Dependiente:** Estados Financieros

Se debe considerar los siguientes aspectos para evaluar el problema:

**Delimitado.**

El problema de la deficiente aplicación de los controles de presupuestos de costos y gastos, está ubicada en las oficinas de la empresa Lecidmex S.A. ubicadas en la ciudad de Guayaquil, área administrativa y financiera

**Claro.**

Porque nos permite identificar y mejorar los controles, que no estén siendo utilizados con eficiencia y que nos ayudara a mejorar la rentabilidad y los recursos de Lecidmex S.A.

**Evidente.**

Por las diferentes variaciones importantes que están reflejados en los Estados financieros de Lecidmex S.A., que luego deben ser analizadas y justificadas.

**Concreto.**

Porque está sucediendo en las transacciones del sistema contable y financieras de Lecidmex S.A.

**Contextual.**

Es un tema de mucha relevancia que nos va a permitir identificar el porque de la deficiencia de procedimientos de control presupuestario y la necesidad de mejorarlos.

**Relevante.**

Porque están inmersas todas las empresas, que generalmente realizan comparaciones de lo realizado ver sus presupuesto y su respectiva variaciones.

**Factible.**

Nos permite garantizar dar solución a un problema previamente planteado en este proyecto, mediante la correcta implementación y puesta en marcha de los procedimientos ya existente en Lecidmex S.A.

#### **1.1.4 Sistematización del Problema.**

- (a) ¿Cómo incide el control presupuestario en la asignación de costos directos y gastos generales, en las variaciones de las diferentes cuentas que intervienen en los Estados financieros de Lecidmex S.A.?
- (b) ¿Cómo incurren los diferentes costos y gastos administrativos generales, en la obtención de mejor rentabilidad en Lecidmex S.A.?
- (c) El constante movimiento o rotación de los empleados ¿Cómo incide en la gestión administrativa de Lecidmex S.A.?
- (d) La información detallada que contiene cada uno de los Reportes Analíticos Financieros ¿Cómo incide en los Estados Financieros de Lecidmex S.A.?

#### **1.1.5 Determinación del Tema de Investigación.**

**Tema:**

Análisis del Control Presupuestario de costos y gastos y su incidencia en los Estados Financieros de Lecidmex S.A.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la incidencia del Control presupuestario de costos y gastos administrativos, en los estados financieros de Lecidmex S.A., mediante la aplicación de métodos de investigación, que nos permitirá conocer las variaciones de los diferentes rubros entre lo realizado y lo presupuestado y ser tomado como base para una correcta toma de decisiones a nivel gerencial.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- (a) Determinar cómo incide el control presupuestario, en la asignación de costos y gastos, en las variaciones de las diferentes cuentas contables que conforman los Estados Financieros de Lecidmex S.A.
- (b) Analizar como los costos y gastos administrativos incurren en la rentabilidad operacional en la empresa Lecidmex S.A.
- (c) Determinar como la constante rotación del personal incide en la gestión administrativa de Lecidmex S.A.
- (d) Describir como la información detallada en cada uno de los Reportes Analíticos contables, inciden en los Estados Financieros de Lecidmex S.A.



### **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

El motivo principal de este proyecto de investigación, esta basado en las necesidades de los socios y accionistas de este medio de comunicación, Gerencia General y Mandos Medios (Jefes y Coordinadores), de contar con una información de calidad de acuerdo a la gestión que realiza cada uno dentro de la empresa Lecidmex S.A., en donde laboro en la actualidad. De ahí nace la necesidad de aplicar este control, basada en la existencia de los procedimientos de control presupuestario de la empresa.

Poder determinar las variaciones importantes en los Reportes Analíticos y Estados Financieros, bajar los porcentajes de variación de las mismas a nivel de costo y gastos en relación al presupuesto general inicial o maestro, saber con exactitud donde se esta incumpliendo el control presupuestario y realizar las correcciones y ajustes necesarios.

Además de analizar el por qué, para qué, quiénes y cuáles son los departamentos o áreas involucrados en las diferentes variaciones de costos y gasto reflejados en los diferentes reportes antes mencionados de la Empresa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO.**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos.**

Los bases solidas y fundamentaciones teóricas y prácticas de todo presupuesto general, como una herramienta de planificación y control de las empresas, tuvo sus primeros inicios en el sector gubernamental al finales del siglo XVIII, cuando en Parlamento de Gran Bretaña se presentaban los diferentes planes de gastos del gobierno y se daban diferentes pautas importantes de cómo podría ser su posible desarrollo y control. A partir de los años 1820 en el país de Francia tiene acogida el sistema a nivel de gobierno y en América los Estados Unidos lo adoptan en 1821 como un elemento para controlar los gasto del gobierno o sector público, y como base fundamental formulada por los funcionarios que realizaban la función de presupuestar, esto garantizaba el eficiente funcionamiento de todas las actividades que realizaba el gobierno.

El mayor impulso y desarrollo que aporoto la contabilidad de costos tuvo origen en los años 1890 y 1915 en este ciclo de tiempo se diseñó una estructura básica de la contabilidad de costos y se relacionaron e integraron los registros de los costos a las cuentas generales en los países como Inglaterra y Estados Unidos, se aportaron

conceptos tales como: Establecimientos de procedimientos de distribución y aplicación de los costos directos e indirectos de fabricación adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios y estimación de costos de materiales y mano de obra.

Luego en los años 1930 se celebró en la ciudad de Ginebra el Primer encuentro Internacional sobre el manejo y Control de Presupuestos, en donde se definieron algunos principios generales básicos sobre sistema.

Cabe mencionar que a partir del año 1948, en el país de los Estados Unidos se comenzaron a presentar presupuestos por actividades y por programas, luego a partir del año 1961, el área encargada de la defensa de la nación americana utiliza el sistema de planeación de cada una de los programas y cada uno de los presupuestos, luego a inicios del año 1965 el gobierno de la misma nación crea y desarrolla un departamento que se encarga del presupuesto y también lo incluye como una herramienta importante de planeación y control .

Estas profundas ideas de innovación provocan un periodo para el análisis también entendimiento muy profundos de lo que son costos y gastos en las diferentes empresas, además promover que exista la necesidad de realizar un verdadero presupuesto, también fomentar dicha técnica, que los empleados y trabajen en grupo y que cuando se tome una decisión sea en base a un estudio y una amplia evaluación de los diferentes costos.

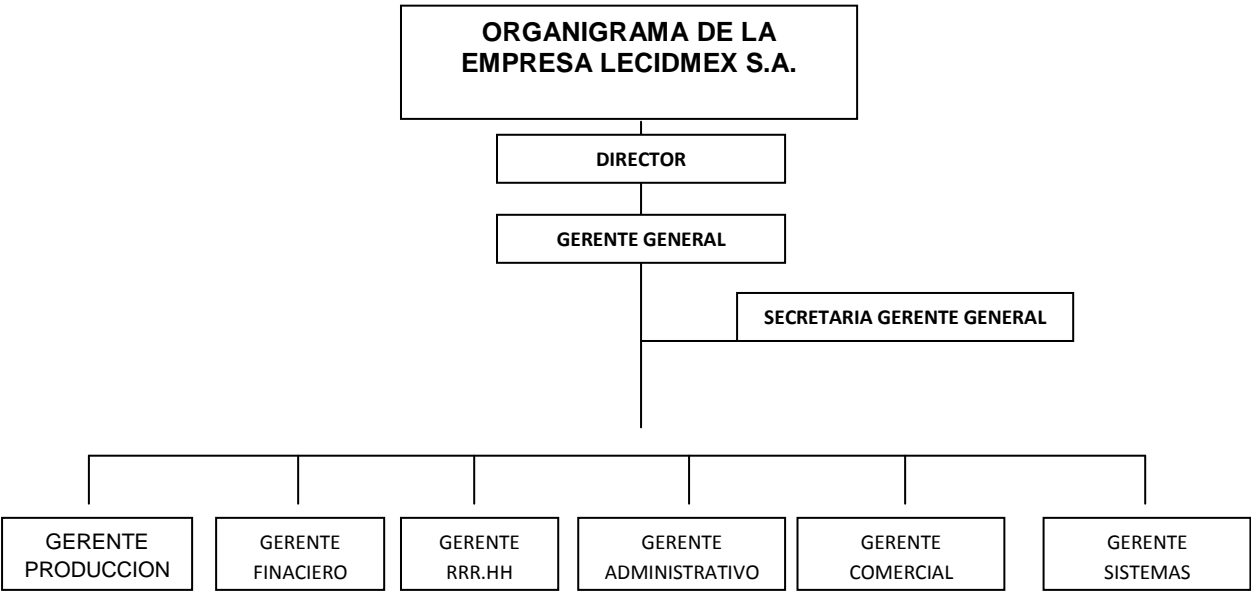
#### **2.1.1.1 Historia de Lecidmex S.A.**

La empresa editora Lecidmex S.A., adquirió, para el inicio de sus operaciones comerciales, el edificio ubicado en Los Ríos 609 y Primero de Mayo, el 16 de Enero del 2000, en una subasta pública, constituida como empresa el 31 de enero del mismo año como una empresa de medio de comunicación, dedicada a la comercialización de ejemplares impresos y su respectiva publicidad en la misma..

La empresa editora Lecidmex S.A., tiene como **Visión** ser una organización solida identificada con los más altos intereses locales, enfocadas en ser líder en servicios periodísticos, para ser el mejor y mayor diario local con perspectiva nacional.

La empresa editora Lecidmex S.A., tiene como **Misión** de informar los últimos acontecimientos de la ciudad, el país y el mundo con una información veraz de los temas que le interesan al público en general, de buena calidad y que penetre a todos rincones del país y realizar día a día el mejor diario o medio de comunicación tanto local como nacional.

Grafico 2. Organigrama de la Organización



Elaborado por: Autor

**2.1.2 Antecedentes Referenciales.**

En la actualidad el control presupuestario de Lecidmex S.A., se lo realiza de la siguiente manera:

## **GENERALES**

1. Todas las solicitudes de compras o requerimiento de bienes o servicios obligatoriamente debe ser registrada en el sistema con excepciones de los servicios básicos u otros que se deben ingresar al sistema previo control presupuestario, por medio de comprobantes de egresos denominados directos, utilizando el sistema del modulo de Caja General o Plantillas en formato de Excel que son los siguientes:
  - Caja General:  
Seguro Social (IESS), Servicio de Rentas Interna (SRI), Pagos a empleados y Comisiones de Tarjetas de Crédito.
  - Comprobante Directo:  
Servicios Básicos (Agua, energía, varios), que son distribuidos a varios departamentos.
  - Plantilla en formato de Excel:  
Servicios de Telefonía Fija, Repartidores y Transportistas.
2. Los encargados de ingresar las requisiciones de compra de bienes y servicios se especifican en la Lista de Solicitantes y Aprobadores.
3. Las requisiciones de bienes que son por reaprovisionamiento deben ser ingresadas por los usuarios de las bodegas que administran aquellos bienes.
4. La requisición de los bienes no inventariables y de servicios debe ser ingresada por el solicitante del área a quien afecta contablemente en el presupuesto.
5. El solicitante debe consultar a la Bodega correspondiente si los ítems son inventariables o no inventariables antes de solicitar la creación de un nuevo ítem.
6. Al ingresar la requisición de bienes el sistema marca el flag de “Obligatoria” automáticamente para indicar al departamento de Compras que debe realizar cotizaciones de los bienes solicitados.

7. Al ingresar un ítem cuyo precio supere los valores establecidos por la administración para ser considerado activo fijo y utilice las categorías de activos el sistema automáticamente lo considera como tal.
8. Cuando se requiera un bien inventariable o no inventariable y exista un proveedor exclusivo, el solicitante debe seleccionarlo en el ingreso de la requisición. Para las requisiciones de servicio siempre se debe especificar el proveedor del servicio.
9. El usuario debe especificar el aprobador en la requisición en base a la Lista de Solicitantes y Aprobadores, esta asignación debe realizarse tomando en cuenta que cuando se soliciten bienes no inventariables o servicios que controlan las áreas especialistas se debe dirigir al Aprobador respectivo conforme las siguientes indicaciones:
  - Gerente de Sistemas: se debe asignar las requisiciones que incluyan equipos y servicios de computación.
  - Gerente Administrativo: se debe asignar los las requisiciones por pago de servicios básicos y de mantenimientos del edificios (limpieza, reparaciones, etc.).
  - Gerente de Recursos Humanos: se debe asignar todas las requisiciones de los servicios para el personal (capacitación, contratación, etc.).
10. Al ingresar la Requisición se debe especificar el lugar de envío de la recepción, los cuales pueden ser: la bodega de Materiales directos o General, la bodega de Suministros o el área que recibe el servicio. Los bienes siempre deben asignarse a una de las bodegas.
11. Cada solicitante de las diferentes áreas que ingrese al sistema una requisición debe hacer el seguimiento a través del sistema, para evitar que las requisiciones queden rezagadas.

12. Los gastos de reembolsos por motivos de viajes que realizan en la empresa los empleados de Lecidmex. S.A., en los cuales no exista una Factura totalizando los pequeños valores se debe seguir manejando con la Orden de Caja, Solicitud de Cheque o Solicitud de Transferencias según se requiera.
13. Toda factura que esté a nombre de la empresa Lecidmex S.A., debe ser registrado desde la solicitud independientemente del monto. Los pagos de las facturas que estén a nombre del empleado se deben solicitar directamente en Caja. Cuando su monto sea menor o igual a lo establecido por la administración, se debe presentar la Orden de Caja aprobada por el Gerente de Área, si su monto supera los establecidos por la administración, el empleado debe llenar una Liquidación de Compra.
14. Para los gastos donde la empresa asume el valor del impuesto se debe ingresar en la Requisición una línea de detalle adicional con el valor del impuesto relacionándola a la categoría correspondiente que omite el cálculo del impuesto.
15. Todas las requisiciones deben tener en el comentario de cabecera una descripción del gasto solicitado, con el fin de ayudar a identificar a los aprobadores el objetivo del gasto. Si el gasto se está regularizando se debe indicar el número de factura y si aplica IVA.
16. El Solicitante debe crear y dar el mantenimiento a las Requisiciones tipo Plantilla periódicamente y conforme al desarrollo la empresa.
17. La identificación de las requisiciones tipo plantilla que creen los solicitantes para manejar sus gastos recurrentes debe empezar con los tres caracteres que identifica al área al igual que las categorías de servicio que utilizan.

## **REQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

### **INGRESO DE REQUISICIÓN DE BIENES INVENTARIABLES**

18. Cuando se solicite bienes inventariables se debe especificar el “Id del artículo” el cual tiene asignada una categoría que se enlaza a la cuenta contable de inventario, cuando se solicite servicios se debe ingresar la descripción específica y seleccionar la categoría de acuerdo a la Lista de Categorías de Servicios por Área, y cuando se solicite activos fijos se debe ingresar la descripción y seleccionar la categoría correspondientes que están dentro del área financiera.
19. En la requisición de bienes inventariables el solicitante debe ingresar la unidad de medida en la que necesita el bien, ejemplo: metros, galones, docenas. El departamento de Compras al solicitar la cotización debe especificar la medida de venta del proveedor (con la que factura) Ej. cajas. Y una vez que se haya recibido la mercadería en cualquiera de las Bodegas, se entregará al solicitante de acuerdo a la unidad de medida que se especificó en la requisición.
20. En las Líneas de Envío se debe especificar el código de envío, si el bien se recibe en Bodega de Suministro debe escoger “SMINIS” y para la Bodega de materiales o General “BODEG”.
21. En el campo “Comentario” de la cabecera de la requisición se debe incluir los detalles que ayudan al seguimiento y control de cada departamento. Adicionalmente debe digitarse el texto “URGENTE”, para que el departamento de Compras pueda identificar las requisiciones urgentes.
22. Cuando los ítems requieren una muestra, este detalle debe especificarse en el campo “Comentario” de la requisición, para que el departamento de Compras tenga presente que deben recibir muestra antes de adquirir el ítem solicitado.
23. Las requisiciones de Materia Prima (Papel), se deben ingresar una vez que se hayan definido las medidas, debido a que el diámetro de las mismas puede variar entre embarques de una misma importación, esto permitirá escoger el código correcto del ítem y evitar modificaciones posteriores.



24. Una vez aprobada en el sistema la Requisición de Bienes que es destinada a comprarse en el exterior permite al departamento de Importaciones proceder con los trámites derivados para la Importación.

### **INGRESO DE REQUISICIÓN DE SERVICIOS Y BIENES NO INVENTARIABLES**

25. Al ingresar una nueva Requisición de ítems que se distribuye contablemente a varias Áreas se debe copiar de la Requisición tipo Plantilla que corresponda a la distribución que desee aplicar, estas requisiciones se las debe crear en coordinación con el departamento de Contabilidad. Al utilizarla el solicitante debe modificar la descripción del ítem, el valor unitario y su respectivo Aprobador, el sistema re calculará la distribución según el nuevo monto.

26. Cada vez que surja un nuevo gasto por un nuevo servicio o bien no inventariable que afecte a varias Áreas el solicitante debe pedir al Aprobador de clave contable que le indique la distribución contable apropiada.

27. Cuando se solicite la compra de un Activo Fijo se debe registrar una línea de detalle por cada unidad, es decir que el requerimiento debe tener un total de líneas igual al total de ítems solicitados.

28. La distribución contable que se ingrese en la requisición debe ser de acuerdo a las áreas, Departamentos, Proyectos y Planes de Trabajo.

29. En el caso una requisición de Activo Fijo se debe consultar con el Departamento de Contabilidad la distribución que se debe registrar.

30. En las Líneas de Envío se debe especificar el código de envío, el cual especifica el lugar de la recepción del ítem. El lugar de recepción para los servicios y bienes no inventariables es el área que recibe el servicio.

31. Para los servicios básicos de la empresa, que se distribuyen contablemente a varios departamentos no se deben ingresar desde la Requisición, ya que se ingresarán al sistema como Comprobante de tipo Plantilla.
32. El área administrativa debe ingresar una Requisición para gestionar el pago del Estado de Cuenta de la tarjeta corporativa de la empresa. En este estado de cuenta deben estar incluidos los diferentes Servicios que son administrados por el departamento de Sistemas.
33. Cuando las publicaciones realizadas por parte de las agencias y colaboradores del país, el departamento que realiza la gestión de ingresar al sistema, el requerimiento a principios de mes conforme sus contenidos hayan sido publicadas se les realiza el pago de los servicios.
34. Como las Requisiciones de publicaciones planificadas del mes de Diciembre se deben pagar por anticipado, en el caso de que el Columnista no entregue uno de los Artículos, este debe ser agregado en la Requisición del mes de enero del siguiente año.
35. En la requisición de servicios siempre se debe escoger la unidad de medida para dólares.

### **APROBACIÓN DE LA REQUISICIÓN**

36. El Aprobador de Importe debe revisar el monto que se va a cancelar por bienes muebles e inmuebles y servicios de una requisición e indicar su respuesta.
37. Las respuestas del Aprobador de Importe pueden ser las siguientes:
- Reciclar.- se utiliza para indicar al solicitante que debe modificar la requisición.

- Aprobar.- se utiliza cuando la requisición está ingresada correctamente y para dar paso a la compra si existe la partida presupuestaria disponible, los gastos no presupuestados necesitarán la aprobación de Gerencia General.
- Rechazar.- se utiliza para negar una requisición.

38. Cuando se utilice el estado Rechazar o Reciclar obligatoriamente se debe ingresar el comentario en el sistema especificando su motivo.

### **APROBACIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN DE DESEMBOLSOS Y PRESUPUESTO**

39. Las requisiciones de servicios aprobadas por las diferentes áreas en el sistema y cuyo monto establecido por la administración, deben imprimirse para que el gasto sea analizado y aprobado por el departamento de Tesorería, quien forma parte del Comité de Evaluación de Desembolsos y Presupuestos.

40. Excepciones:

- Servicios Básicos (telefonía y comunicación, agua y energía eléctrica).
- Contratos de Seguros, Asesoría Legal, Tributaria y Auditoría Externa cuyas negociaciones fueron analizadas y aprobadas por la Gerencia General y/o el Directorio al inicio del año.
- Compra de papel para la producción del periódico y trabajos de impresión.
- Compra de inventario de Productos Optativos.
- Servicios de alimentación (lunch) y transporte interno.

41. En el caso de las compras de bienes cuyos montos no se conocen y que necesiten cotización del Departamento de Compras, se debe imprimir el Análisis de Cotización aprobado por el Jefe de Área y si el monto es mayor al establecidos por la administración, se debe solicitar la aprobación respectiva del

departamento de Tesorería, quien forma parte del Comité de Evaluación de Desembolsos y Presupuestos

42. Las requisiciones de Activos Fijos aprobadas en el sistema por los Jefes de las diferentes áreas, deben imprimirse para que el la compras sea analizado y aprobado por el departamento de Tesorería, quien forma parte del Comité de Evaluación de Desembolsos y Presupuestos
43. El Departamento de Contabilidad, al momento de la aprobación de claves contables, verificará que exista la requisición impresa y aprobada por el Comité de Evaluación de Desembolsos y Presupuestos, de no existir la aprobación, no se continuará con el proceso de pagos.
44. El Departamento de Compras, al momento de la generación del pedido, verificará que exista el Análisis de Cotización impreso y aprobado por el Comité de Evaluación de Desembolsos y Presupuestos, de no existir la aprobación, no se continuará con el proceso de compras.

El rol que desempeñan los presupuestos maestros o generales, como una herramienta importante de control, lo mencionan algunos tratadistas prestigiosos modernos, quienes mencionan la vital importancia de los resultados relacionados con el excelente manejo del flujo de dinero en todas las empresas.

Al tratar de definir el concepto de que es un presupuesto, es necesario conocer que su papel está relacionado con la gerencia de las empresas. Rara vez el presupuesto es mencionado como ente aparte, más bien se lo considera como el resultado que realiza la gerencia, como mencionamos consiste en establecer e identificar cada una las metas establecidas, los objetivos, los procedimientos, los planes, las estrategias y en elaborar cada uno de los procedimientos. Especialmente, estos se encuentra relacionado de forma íntima con la planeación de las finanzas de las empresas tanto públicas como privadas, con esto las empresas realizan una correcta toma de

decisiones, lo podemos relacionar este proyecto con lo que menciona la siguiente tesis.

CEDEÑO, Marlene: *Importancia de los presupuestos maestros en la toma de decisiones del Grupo Indecampo S.A.*, Para optar por el grado académico de Contador Público Autorizado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Estatal de Milagro, Guayaquil, Ecuador, 2007 menciona, El presupuesto es una herramienta importante, que se utiliza en el campo administrativo para la determinación adecuada de los recursos tanto, costos, gastos y ventas necesarios en una empresa, como también la utilización adecuada de de los recursos disponibles de acuerdo a las necesidades de las diferentes secciones o departamentos que componen la empresa . Esta herramienta nos servirá como ayuda para determinar los objetivos y metas necesarias para una comparación a través de los diferentes periodos o tiempos, además de coordinar las actividades realizadas por parte de las áreas, departamentos y la consecución de las mismas, evitando costos y gastos innecesarios y la mala utilización de recursos. Los presupuestos también nos permiten comparar los resultados obtenidos con las metas proyectadas antes de que ocurran los sucesos, y poder así efectuar correctivos necesarios para el logro de objetivos programados por las empresas u organizaciones.

Al mencionar el control presupuestario en las diferentes empresas a nivel de costos y gastos realizados, en relación al presupuesto general inicial de las empresas, y una correcta aplicación de sus procedimientos de control podemos señalar lo que nos indica.

CAMPOS, Cesar: *Los Procesos de Control Interno En el departamento de Ejecución presupuestal de una institución del Estado*, Para optar por el grado académico de Magister en contabilidad con mención en Auditoria Superior, Facultad de Ciencias contables, Universidad Nacional San Marcos, Lima, Perú, 2003. Menciona, cuando desarrolla las “Revisiones a nivel superior” habla de revisiones del desempeño actual versus presupuestos, previsiones, períodos anteriores y competidores.

También hace referencia al seguimiento de las iniciativas principales -tales como mejoramiento de los procesos productivos y programas de contención o de reducción de costos- para medir el grado en que las metas están siendo alcanzadas, al monitoreo de la implantación de planes para el desarrollo de nuevos productos y cuestiones afines, destacando que las acciones gerenciales tomadas para analizar esos informes y actuar en consecuencia representan actividades de control.

Cuando se refiere a “Dirección directa funcional o por actividad” habla de las revisiones de los informes de desempeño que efectúan los gerentes responsables de determinadas actividades o funciones buscando identificar tendencias y relacionar los resultados con las metas y objetivos establecidos para su centro de costo o área de responsabilidad.

Si estos gerentes supervisan otros centros de responsabilidad de menor rango, este tipo de actividades de control también incluye el análisis de la información de gestión vinculada con cada uno de ellos. Finalmente, cuando trata los “Indicadores de desempeño” habla de la comparación de diferentes conjuntos de datos -operativos o contables- entre sí, de los análisis de las relaciones y de las acciones correctivas o de investigación de causas de valores no satisfactorios o desvíos, destacando expresamente que sirven como actividades de control, puesto que investigando resultados inesperados o tendencias inusuales, la gerencia identifica circunstancias en las que los objetivos subyacentes en la actividad desarrollada para lograrlos están en peligro de no ser alcanzados. Como ejemplos de indicadores de desempeño incluye variaciones en los precios de compra, porcentaje de órdenes de compra urgentes y el porcentaje de devoluciones con respecto al total de órdenes.

Algunos directores mantienen que la aplicación de correcta de los procedimientos de controles presupuestarios se hacen impracticables por la existencia de diferentes variables en las empresas, mas sin embargo, existe la probabilidad que la competencia lo estén utilizando como una herramienta de control de sus diferentes variaciones de costos y gastos. El objetivo de un correcto control presupuestario es de sustituir el éxito accidental de las diferentes empresas por criterios profesionales bien concebidos. El control presupuestario debería entenderse como un objetivo o

meta a realizar. Cabe indicar que en algunas empresas el control presupuestario se lo utiliza por exigencias de financiamiento de la banca, mas no por porque la administración lo reconozca como herramienta de control, esto permite a la banca analizar las operaciones proyectadas antes de realizar los desembolsos financieros solicitadas por las mismas, por lo que se obtendrá un eficiente rendimiento.

### **2.1.3 Fundamentación.**

Para la realización de este trabajo de control presupuestario y su incidencia en los Estados Financieros de Lecidmex S.A., se presentan diferentes conceptos de autores que hacen referencia al tema investigado que se debe orientar por normas o procedimientos contables, lo que nos ayuda a obtener una visión más amplia de sobre cuáles son los fundamentos para un correcto control presupuestario en las diferentes empresas donde se utilice esta herramienta de control.

### **La Planeación y Control.**

Es la forma por la cual los gerentes, accionistas o inversionistas se ayudan para alcanzar un plan de inversión o meta en las diferentes organizaciones las cuales están liderando.

CHARLES, T, SRIKANT, Horngren, GEORGE Foster: *Contabilidad Administrativa*, 12da Edición, 2007: (Pagina 7) menciona: La planeación tiene como objetivo la selección de cada una de las metas de la empresa u organización, la predicción de los estados de resultados de acuerdo a diferentes alternativas que ayudan alcanzar esas metas, la decisión de turno a cómo lograr esas metas deseadas, y la comunicación de las mismas y como difundirlas a toda la organización. La herramienta de planeación más importante es un presupuesto. En una empresa un presupuesto es la expresión de cuantificar un plan de acción que propone la administración además constituye una ayuda importante para coordinar todo aquello que debe realizarse con el propósito de poner los planes en marcha. La planeación y

el control son actividades diferentes, pero van de la mano. Los gerentes, maximizan el beneficio de un plan cuando lo utilizan para el control. Resulta difícil controlar un costo sin un plan.

## **Los Estados Financieros.**

Los Estados Financieros son fundamentales e importantes para la toma correcta de decisiones de parte de los administradores de las diferentes empresas tanto públicas como privadas.

De acuerdo y como lo mencionan cada una de las NIIF.

Los Estados Financieros actuales básicos, de acuerdo con los diferentes postulados presentados inmersas en las normas internacionales tales como se mencionan a continuación:

### **1. En la actualidad: Estado de Situación Financiera**

Antes llamado o denominado Balance General

### **2. En la actualidad: Estado de Resultado Integrales.**

Antes llamado o denominado Pérdidas y Ganancias

### **3. En la actualidad: Estado de Variaciones en el Capital Contable.**

Antes denominado o llamado Estado de Evolución del Patrimonio.

### **4. Estados de Flujo de Efectivo**

Antes llamado (Flujo de Caja), y,

### **5. Notas aclaratorias a los Estados Financieros.**

Estos estados financieros básicos, son de responsabilidad exclusiva de los diferentes entes contables que los declara o los presente a los diferentes organismos de control o accionistas, los mismos que forman parte de un todo o



conjunto, adicionalmente las notas explicativas son parte integral a los estados financieros de las empresas.

Cabe mencionar que los estados financieros, en especial el balance general, reflejan el valor contable de las obligaciones y recursos de la empresa, que son cuantificables y confiables basados en las Normas Contables NIC. Que a partir del año 2012 son aplicables en su totalidad en nuestro país.

### **Presupuesto General**

El Presupuesto es importante para el desarrollo económico de las diferentes organizaciones y empresas tanto públicas como privadas.

CHARLES, T, SRIKANT, Horngren, GARY L, Sunden, WILLIAM, O, Stratton: *Contabilidad Administrativa*, 13era Edición, 2006: (Pagina 296) describe: Un presupuesto es una herramienta que sirve de gran ayuda a todos los administradores en sus funciones de planeación y control. Los presupuestos ayudan a los administradores a planear el futuro. Sin embargo los administradores también los usan para evaluar lo que ha sucedido en el pasado: los utilizan como punto de referencia (una medida del desempeño estimado) contra el desempeño real.

### **Definición del control presupuestario.**

Es un medio de controlar y coordinar de una manera eficaz los procedimientos establecidos en una organización en un plan de acción, que influirá en los resultados futuros del negocio, sin este control los jefes de áreas y departamentales no podrá realizar metas beneficiosas para su sección. El control presupuestario debería considerarse como parte operativa de todas las empresas, cada uno de estos procedimientos no pueden ser considerados como abstractos, sino ser considerado como herramienta de control.

## **Control Previo**

Como control previo son considerados los diferentes procedimientos, que se realizan antes de ejecutar un plan o negocio y las operaciones del mismo, se verifican el desarrollo del mismo y el cumplimiento de los procedimientos, reglamentos y normas, que sirven para regularizar los hechos de la misas además aseguran la conveniencia en relación a los fines propuestos, programas, y logros propuestos por las diferentes empresas y organizaciones.

Cabe indicar lo importante de desarrollar y definir cada uno de los diferentes procedimientos de las etapas o segmentos del control previo, en la operación de la organización y de la información que se desea obtener, también que sean necesarios para el control previo, sean estos de control recurrente y posterior interno o externo. Las diferentes unidades administrativas no lo realizan esto por separado este control previo, estos vienen incluidos o incorporados en los procesos de la operación del día a día o también llamadas normales; los controles previos de las empresas se refieren a la operación de actividades simples, o realizar preguntas antes de realizar cualquier actividad de la empresa tales como realizar una compra, existe en nuestro inventario de bodega, si tiene presupuesto o fue presupuestado, luego de esto se realiza el devengo del gasto o recurso.

Los diferentes controles previos en la empresa son los que se deben tener en cuenta porque son riesgos para la misma, ya que se incumple con algún de estos se realizan adquisiciones que no son necesarias, es necesario que los empleados haga conciencia de este control, convirtiéndose en un filtro importante, evitando pérdidas de tiempo y recursos.

## **Principios del Control Presupuestario.**

Los reportes emitidos a los gerentes de presupuestos sirven para medir y controlar los costos y gastos de una empresa o compañía.

Los costos y gastos generados, por lo general son por el consumo exagerado de Remuneraciones, asesoramientos internos y externos, gastos de viajes a nivel nacional e internacional, movilizaciones por coberturas de noticias nacional e internacional, telefonía convencional, celular, consumo de internet, energía eléctrica, agua y consumo de materiales directos de producción, pero para tener un conocimiento pleno de la realidad de la empresa, se debe realizar e implementar un análisis profundo, tomando en cuenta que existen rubros que se deben realizar según la actividad de la compañía.

Los costos directos y gastos no pronosticados en la empresa, son los que están fuera de los parámetros en relación al presupuesto General inicial, he ahí la importancia de aplicar este proyecto de control presupuestario que nos permita regular las consecuencias de las variaciones reflejadas en reportes y Estados Financieros, determinar las que las asignaciones de costos y gastos en la empresa sean correctas.

Es necesario que todas las empresas mejoren, mantenga y mejoren los procedimientos de control, para realizar y obtener información de excelente calidad, que luego se verán reflejados en los Estados Financieros.

LINDEGAARD, Eugenia, GALVEZ, Gerardo, BREWER: *Enciclopedia de la Contabilidad*, Océano Centrum, 2002: (página 573) menciona: La contabilidad proporciona los costos totales y detallados de los productos fabricados o de los servicios prestados por una empresa. Para medir su eficacia, se debe comparar con un “patrón”, que se prepare antes de comenzar la producción y que marque que es un buen nivel de rendimiento. El método más comúnmente empleado para medir el rendimiento real es el análisis del presupuesto. De todas las herramientas de que la dirección dispone, los presupuestos son los que se emplean más a menudo y tienen la máxima importancia. Además, la gerencia ya se ha convencido de lo importante del proceso de presupuestación, de forma que el contador de costos generalmente no tiene que invertir mucho tiempo en convencer a la dirección de la importancia del presupuesto como dispositivo de planificación y control.

Por lo general, el presupuesto se lo puede considerar como parte primordial del ciclo económico, administrativo o contable de planificar, realizar y controlar sus actividades comerciales de un país o empresas, o también se lo puede determinar como componente del sistema total de la administración de las empresas nacionales y transnacionales.

GARRISON, Ray, NOREAU, Eric, BREWER, Peter: *Contabilidad Administrativa*, McGraw-Hill, 2007: (página 390) dice: Un presupuesto es un plan detallado para adquirir y utilizar recursos financieros y de otro tipo durante un periodo específico. Representa un plan para el futuro expresado en términos formales cuantitativos, El efecto de elaborar un presupuesto se llama presupuestación. El uso del presupuesto para controlar las actividades de empresa se llama Control Presupuestario.

En este orden cabe indicar que la aplicación de procedimientos de sistemas de control de presupuestos generales deben incluir, y de hecho lo contienen, componentes tales como la Remuneraciones, materiales directos e indirectos, gastos generales otras informaciones que se generan en los diferentes periodos contables de las empresas.

BUSTOS, Eduardo: *Procesos Administrativos*, 2003: (página 41) dice: Todo control presupuestario es un proceso de descubrir que es lo que se está haciendo, realizando comparaciones de los resultados con los datos originales presupuestados, con el propósito de comprobar sus logros y ajustar sobre la marcha sus diferencias. Los presupuestos a su vez desempeñan roles importantes preventivos y correctivos dentro de la empresa u organización

En una empresa, ya sea una industrial o servicios que no lleve una contabilidad de costos en base al presupuesto, sería un caos completo, puesto que con una contabilidad se puede apreciar todo el movimiento que ha surgido en la compañía.

POLIMENI, Ralph: *Contabilidad de Costos, Concepto y Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*, Pearson, México, 2006. Menciona, que el costo se encarga

de la acumulación y el análisis de la información relevante para su uso interno de los gerentes o accionistas, en la planeación e objetivos, el control de la misma y la toma de decisiones. Se define como el precio, sacrificio de adquisición de bienes y servicios, que se mide de acuerdo a la unidad monetaria de cada país, mediante la reducción de sus activos o al incurrir en compra de pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. En el momento de la compra o adquisición, el costo en que se incurre es para lograr beneficios de la empresa en el presente o a futuros.

Cuando se utilizan estos beneficios o recursos, los costos de los mismos se convierten en gastos. Y el gasto incurrido se define como un costo que ha producido un beneficio económico y que ha expirado. Los costos que expiran a futuro, pueden dar beneficios en el tiempo y se clasifican como activos depreciables o amortizables.

### **Rentabilidad.**

Es la remuneración obtenida en una inversión o capital realizada en cierto periodo de tiempo, expresada a nivel de porcentajes sobre dicha inversión o capital invertido, o la inversión de un activo, para producir un beneficio o rendimiento económico reflejados en los estados financieros de las empresas.

FRAILE, G: *Finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa*, 2010: (página 33) dice: La rentabilidad es un concepto muy relevantes dentro de las empresas modernas y herramienta utilizada por la comunidad de los negocios. Una buena rentabilidad es, lo que buscan los inversionistas al invertir su capital en las empresas. La rentabilidad es parte, de los que busca el inversionista con sus decisiones directivas. La rentabilidad es lo que es lo que toman en cuenta los inversionistas al decidir si reinvierten su capital en una determinada empresa, o por el contrario retiran sus capitales invertidos. La evidencia se encuentra sustentada en estos conceptos de venta, precio y utilidad, presentando en los libros financieros el desenvolvimiento de los negocios, los mismos que deben ser claros, razonables y sustentables tanto para los dueños del negocio como para el sistema que regulariza las transacciones de comercio que se realizan en el país.

En la actualidad bajo este concepto la empresa Lecidmex se encuentra empeñada en obtener una rentabilidad y multiplicar las inversiones realizadas, que le permita operar de forma eficiente, además es crucial para tomar futuras decisiones financieras que nos permita mantenernos en el mercado.

BREALEY, y, MYER: Fundamentos de Financiación Empresarial, 2da Edición, 1993: (Pagina 15) menciona: Que el director financiero de una empresa se enfrenta a dos problemas básicos tales como: En primer lugar. ¿Cuánto debería invertir o gastar la empresa, y en que activos realmente debería hacerlo? En segundo lugar. ¿Cómo y cuando debería conseguir el capital necesarios para realizar tales inversiones? La repuesta a la primera pregunta es la decisión de invertir de la empresa u organización. La repuesta a la segunda pregunta es la decisión de financiación de la misma.

De la misma forma de acuerdo al término de rentabilidad de las empresas existen diferentes autores con diferentes criterios lo que podemos citar.

LINDEGAARD, Eugenia, GALVEZ, Gerardo, BREWER: *Enciclopedia de la Contabilidad*, Océano Centrum, 2002: (página 513) indica: La rentabilidad de la empresa, pues se divide en beneficio de la explotación normal y beneficios extraordinarios. Ahora bien, el beneficio de la empresa ha de distribuirse y una parte del mismo se asigna o entrega a los accionistas o socios. Estos suelen pensar no en el beneficio total que la empresa o sociedad obtiene, sino automáticamente en los dividendos netos que perciben los accionistas que poseen, lo que es otro aspecto limitado del estudio de la rentabilidad de la empresa. El Beneficio de la explotación se determina por la diferencia:

$$\text{Ventas} - \text{Costos} = \text{Beneficio de la Explotación}$$

Se puede aumentar este beneficio bien incrementando las ventas, bien disminuyendo los costes. El incremento de las ventas viene limitado por dos factores: el límite de producción de la empresa y las posibilidades de absorción por el mercado de los productos que se ofrecen.

### **Gestión Administrativa.**

Es el conjunto de normas y acciones que se orientan a lograr los diferentes propósitos, planes, objetivos y metas que las diferentes empresas u organizaciones que se proponen realizar en cierto periodo de tiempo, a través del cumplimiento estricto y aplicación de los procesos administrativos planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades, planes y controlar. Y de acuerdo al modelo de gestión se permite la optimización en el cumplimiento de los procesos a fin de incrementar la cantidad y eficacia de la gestión de los servicios, también reduce el tiempo de los trámites y consultas.

### **Los elementos de la Administración**

Comprende el proceso de planear un objetivo, organizar como se va a estructurar el proceso y cada uno de los cargos del proyecto, además de ejecutar de manera eficiente el mismo, como también controlar que toda las actividades se realicen con normalidad hasta conseguir el objetivo propuesto en el proyecto, reflejando a nuestro proyecto lo relacionamos como parte del control del proceso administrativo, que en este caso nos referimos al control presupuestario de la empresa Lecidmex S.A.

Los elementos que componen el proceso productivo son los siguientes:

- **Planeación.**

En este elemento del proceso administrativo vamos a determinar el objetivo del trabajo o plan que vamos a realizar, además de planear las acciones que vamos a tomar para lograr el propósito establecido.

- **Organización.**

También conocido como dirección de las acciones, además distribuye a cada uno de ellos los trabajos o tareas a realizar de acuerdo a su naturaleza, además de las instalaciones físicas adecuadas para realizar las actividades del proyecto.

- **Ejecución.**

En este elemento se lleva a cabo las actividades físicamente de acuerdo a las acciones establecidas en la planeación y organización, además que los miembros del grupo de trabajo que ejecutan el proyecto o plan de trabajo desarrollen y mejoren su creatividad al momento de ejecutar el mismo.

- **Control.**

Siempre se tiene inconvenientes al momento de controlar o vigilar como se está realizando las actividades del objetivo predeterminado. Por lo que hay que establecer un buen plan de trabajo y una buena distribución de las actividades para poder controlar las discrepancias y las diferencias en las interpretaciones del mismo, y lograr acción correctiva sobre la marcha.

## **2.2 Marco Legal.**

- **Constitución Política del Estado.**

De acuerdo al Artículo 46 de la Constitución, el Estado garantizará el derecho a una vida digna, al empleo, a desarrollar actividades económicas, a la libre contratación, a la libertad de trabajo, a la propiedad y a vivir en un ambiente sano

## **Sección Novena de la ciencia y Tecnología**



**Artículo 80.**

El Estado fomenta la ciencia y la tecnología, especialmente en todos los niveles educativos dirigidos a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos y a satisfacer las necesidades básicas de la población. La investigación tecnológica se llevara a cargo en las universidades politécnica, institutos superiores y tecnológicos.

- **Ley Orgánica de Comunicación.**

**Artículo 1.- Objetivo y ámbito.**

Esta ley tiene por objeto desarrollar, proteger y regular, en el ámbito administrativo, el ejercicio de los derechos a la comunicación establecidos constitucionalmente.

**Artículo 2.- Titularidad y exigibilidad de los derechos.**

Son titulares de los derechos establecidos en esta ley, individual o colectivamente, las personas ecuatorianas y los extranjeros que residen legalmente en el territorio nacional así como los nacionales que residen en el exterior en los términos y alcances en que sea aplicable la jurisdicción ecuatoriana.

**Artículo 3.- Contenido comunicacional.**

Para los efectos de esta ley, se extenderá por contenido todo tipo de información u opinión que se produzca, reciba, difunda e intercambie a través de los medios de comunicación.

**Artículo 5.- Medios de comunicación social.-** Para efectos de esta ley, se considera medios de comunicación social a las persona, empresa y organizaciones públicas y privadas y comunitarias, que prestan servicio público de comunicación masiva usando como herramienta medio impreso o servicio de radio, televisión y audio y video por suscripción, cuyos contenidos pueden ser generados o replicados por el medio de comunicación a través de internet.

#### **Artículo 6.- Medios de comunicación social de carácter nacional.**

Los medios audiovisuales adquieren carácter nacional cuando su cobertura llegue al 30% o más de la población nacional.

Adquieren la misma condición los medios impresos nacionales que emitan un número de ejemplares igual o superior al 0.25% de la población nacional en cualquiera de sus ediciones en el año inmediato anterior o circule en ocho o más provincias.

#### **Artículo 73.- Tipos de medios de comunicación.**

Los medios de comunicación social son de tres tipos:

1. Públicos;
2. Privados, y,
3. Comunitarios.

#### **Artículo 74.- Responsabilidades comunes.**

La comunicación social que se realiza a través de los medios de comunicación públicos, privados y comunitarios es un servicio público que deberá ser prestado con responsabilidad y calidad, respetando la Constitución y los instrumentos internacionales, y contribuyendo al buen vivir de las personas.

#### **Medios de comunicación privados.**

#### **Artículo 90.- Definición.**

Los medios de comunicación privados son personas jurídicas de derecho privado con o sin finalidad de lucro, cuyo objeto es la prestación de servicios públicos de comunicación con responsabilidad social.

Estos medios no podrán ser sometidos a limitaciones de definición y distribución de contenidos, de cobertura geográfica ni a controles especiales o cualquier otra forma de discriminación que les impida operar en igualdad de condiciones que los demás medios de comunicación.

- **Ley de Compañías**

## **Sección I**

### **Disposiciones Generales.**

#### **Artículo 1.**

Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industria, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

#### **Artículo 5.**

Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

#### **Artículo 15.**

Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social; pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixtas, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales; así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

#### **Artículo 16.**

La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de cualquiera otra, constituyen una propiedad suya y no podrá ser adoptada por ninguna otra compañía.

#### **Artículo 20.**

Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a esta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de cuenta de pérdidas y ganancias, así como la memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nomina de los administradores, representantes Legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplares en el reglamento expedido por la superintendencia de compañías.

El balance general anual y el estado de cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentaran en la forma que señale la Superintendencia.

#### **Artículo 26.**

El ejercicio económico de las compañías terminara cada treinta y uno de diciembre.

#### **Artículo 102.**

El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por la Superintendencia de Compañías estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale la Superintendencia de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos el cincuenta por ciento de cada participación, las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en el último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de la constitución de la compañía

## **De la Administración y de los Agentes de la Compañía.**

### **Artículo 252.**

La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si el contrato social no aparece claramente determinado quien o quienes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes. Si la representación recayere sobre un organismo social, este actuara por medio de un presidente.

### **Artículo 253.-**

La representación de la Compañía se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico, en operaciones comerciales o civiles, incluyendo la constitución de prendas de toda clase. El contrato podrá limitar esta facultad. Se necesita autorización de la junta general para enajenar o hipotecar los bienes sociales, salvo el caso en que ello constituya uno de los objetivos sociales principales o conste expresamente en los estatutos.

### **Artículo 256.**

Los administradores son solidariamente responsables para con la compañía y terceros:

1. De la verdad del capital suscrito y de la verdad de la entrega de los bienes aportados por los accionistas;
2. De la existencia real de los dividendos declarados;
3. De la existencia y exactitud de los libros de la compañía;
4. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales; y,
5. En General, del cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley para la existencia de la compañía.

## **De los Balances.**

**Artículo 289.**

Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual del ejercicio, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía.

El Balance General y el Estado de cuenta de Pérdidas y Ganancias y sus anexos reflejaran fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha de cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicada en los libros de la compañía y de acuerdo a lo dispuesto en este párrafo en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

**Artículo 290.**

Todas las compañías deberán llevar contabilidad en idioma castellano y expresarla en moneda nacional. Solo con autorización de la Superintendencia de Compañías, los que se hallen sujetos a su vigilancia y control podrán llevar la contabilidad en otro lugar del territorio nacional diferente del domicilio principal de la compañía.

**Artículo 291.**

Del Balance General y del estado de cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, así como del informe se entregara un ejemplar a los comisarios, quienes dentro de los quince días siguientes a la fecha de dicha entrega formularan respecto de tales documentos un informe especial, con las observaciones y sugerencias que consideren pertinentes, informes que entregaran a los administradores para conocimiento de la junta general.

**Artículo 292.**

El Balance General y el Estado de cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, la memoria del administrador y el informe de los comisarios estarán a disposición de los accionistas, en las oficinas de la compañía, para su conocimiento y estudio por lo

menos quince días antes de la fecha de reunión de la junta general que deba conocerlos.

**Artículo 293.**

Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.

**Artículo 294.**

El Superintendente de compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicaran obligatoriamente en la elaboración de los balances de la compañía sujeta a control.

**Artículo 295.**

La Superintendencia de Compañías podrá reglamentar la aplicación de los artículos de este párrafo y elaborar formularios de balances y del estado de cuenta de pérdidas y ganancias en que se consideren los rubros indicados, en el orden y con las denominaciones que se consideren más convenientes.

**Artículo 296.**

Aprobado por la junta general de accionistas el balance anual, la Superintendencia de Compañías podrá ordenar su publicación, de acuerdo con el reglamento pertinente.

**Artículo 297.**

Salvo disposición estatutaria en contrario de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomara un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que este alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social. En la misma forma debe ser reintegrado el fondo de reserva si este, después de constituido, resultare disminuido por cualquier clase causa. El estatuto o la junta general podrán acordar la formación de una reserva

especial para prever situaciones indecisas o pendientes que pasen de un ejercicio a otro, estableciendo el porcentaje de beneficios destinados a su formación, el mismo que se deducirá después del porcentaje previsto en los incisos anteriores.

De los beneficios líquidos anuales se deberá asignar por lo menos un cincuenta por ciento para dividendos a favor de los accionistas, salvo resolución unánime en contrario de la junta general. Sin embargo, en las compañías cuyas acciones se hubieren vendidos en oferta pública, obligatoriamente se repartirá por lo menos el treinta por ciento de las utilidades líquidas y realizadas que obtuvieren en el respectivo ejercicio económico. Estas compañías, podrán también, previa autorización de la junta general, entregar anticipos trimestrales o semestrales, con cargo a resultados del mismo ejercicio.

- **Ley de Régimen Tributario Interno.<sup>1</sup>**

## **Del Impuesto a Renta**

### **Capítulo I**

#### **Normas Generales**

##### **Artículo 1.- Cuantificación de los Ingresos.**

Como norma general, para efectos de la aplicación del artículo 1 de la Ley, los ingresos de fuente ecuatoriana o percibido en el exterior por personas naturales ecuatorianas residentes en el país o por sociedades nacionales se registrarán por el precio del bien transferido o del servicio prestado o por el valor bruto de los ingresos generados por rendimientos financieros o inversiones en sociedades. En el caso de

---

<sup>1</sup> Tomado de la Ley de Régimen Tributario Interno



ingresos en especie o servicios, su valor se determinara sobre la base del valor de mercado del bien o servicio.

## **Artículo 2.- Sujetos Pasivos.**

Son sujetos pasivos del impuesto a la Renta en calidad de contribuyentes: las personas naturales, las sucesiones indivisas, las sociedades nacionales, según lo define el artículo 94 de la Ley de Régimen Tributario Interno, los fondos de inversión, los fideicomisos, los patrimonios independientes, las empresas del sector público y las sucursales y establecimientos permanentes de sociedades extranjeras que obtengan ingresos grabados.

Son sujetos pasivos del impuesto a la Renta en calidad de agentes de retención: las persona naturales, sucesiones indivisas, sociedades o entidades que realicen pagos o créditos en cuenta sobre los cuales deba retenerse el impuesto, de conformidad con las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno.

## **Artículo 3.- Clases de Impuestos.**

La Ley establece.

### **1. El impuesto a la Renta Global.**

Este impuesto es progresivo para los ingresos no sujetos al impuesto único de las personas naturales y proporcional para los ingresos no sujetos al impuesto único de las empresas del sector publico gravadas con este impuesto y las sociedades, incluidos los rendimientos financieros obtenidos por las entidades sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y las ganancias habituales obtenidas por ventas de acciones o participaciones.

### **2. El impuesto único a la renta.**

Este impuesto se aplica a los ingresos provenientes de rendimientos financieros grabados y no exentos; a los provenientes de loterías, rifas, apuestas y similares; a los ingresos por herencias, legados o donaciones; y a los relacionados con

pagos o créditos en cuenta hechos a favor de personas naturales no residentes en el país o sociedades constituidas en el exterior que no tengan sucursal o establecimiento permanente en el país o que, teniéndolos no correspondan a ingresos generados por dichas sucursales o establecimientos permanentes, siempre que dichos pagos constituyan ingresos gravados por la Ley con impuesto único a la renta.

#### **Artículo 7.- Ejercicio Impositivo.**

El ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1ero., de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1ero., de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

#### **Artículo 19.- Obligación de llevar Contabilidad.**

Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares. Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

#### **Artículo 20.- Principios Generales.**

La contabilidad se llevara por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en cuenta los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera de la empresa y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

## **Artículo 21.- Estados Financieros.**

Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios

- **Normas Internacionales de Contabilidad.**<sup>2</sup>

## **Nic 1.- Presentación de los Estados Financieros**

**Objetivo.-** El Objetivo de esta Norma consiste en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósito de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad de ejercicios anteriores, como con los de otras entidades diferentes. Para alcanzar dicho objetivo, la norma establece, en primer lugar, requisitos generales para la presentación de los estados financieros y, a continuación ofrece directrices para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido. Tanto el reconocimiento, como el valoración y la información a revelar sobre determinadas transacciones y otros eventos, se abordan en otras normas e interpretaciones.

**Alcance.-** Esta norma se aplicara a todo tipo de estados financieros con propósitos de información general, que sean elaborados y presentados conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera.

---

<sup>2</sup> Consultado en Libro Estándares Normas Internacionales Información Financiera IFRS(NIIF)– Samuel Mantilla

## **Nic 2.- Existencias**

### **Objetivo**

El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable de las existencias. Un tema fundamental en la contabilidad de las existencias es la cantidad de coste que debe reconocerse como un activo, y ser diferido hasta que los correspondientes ingresos ordinarios sean reconocidos. Esta norma suministra una guía práctica para la determinación de ese coste, así como para el posterior reconocimiento como gasto del ejercicio, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor realizable. También suministra directrices sobre las formulas de coste que se utilizan para atribuir a las existencias.

### **Alcance.**

Esta Norma será de aplicación a todas las existencias excepto a:

- (a) La obra en curso, provenientes de contratos de construcción, incluyendo los contratos de servicios directamente relacionados (Nic.11, Contrato de Construcción).
- (b) Los instrumentos financieros; y
- (c) Los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola y productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección (Nic.41, Agricultura).

Esta norma no será de aplicación para la valoración de las existencias mantenidas por:

- (a)** Productores de Productos agrícolas forestales, de productos agrícolas tras la cosecha o recolección, así como de minerales y productos minerales, siempre que sean medidos por su valor neto realizable, de acuerdos con prácticas bien consolidadas en esos sectores. En el caso de que esas existencias se midan al valor neto realizable, los cambios en este valor se reconocerán en el resultado del ejercicio en que se produzcan dichos cambios.
- (b)** Intermediarios que comercien con materias primas cotizadas, siempre que valoren sus existencias al valor razonable menos los costes de ventas. En el

caso de que esas existencias se contabilicen por un importe que sea el valor razonable menos los costes de ventas, los cambios en dicho importe se reconocerán en el resultado del ejercicio en que se produzcan los mismos.

### **Costes de Adquisición.**

El coste de adquisición de las existencias comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costes directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

### **Costes de Transformación.**

Los costes de transformación de las existencias comprenderán aquellos costes directamente relacionados con las unidades producidas, tales como mano de obra directa. También comprenderán una parte, una parte calculada de forma sistemática, de los costes indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Costes indirectos fijos son todos aquellos que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la amortización y mantenimiento.

### **Reconocimiento como un gasto.**

Cuando las existencias sean enajenadas, el importe en libros de las mismas se reconocerá como un gasto del ejercicio en el que se reconozcan los correspondientes ingresos ordinarios. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en las existencias, se reconocerán en el ejercicio en que ocurra la rebaja o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la rebaja del valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de las

existencias, que hayan sido reconocidos como gasto, en el ejercicio en que la recuperación del valor tenga lugar.

### **Nic 7.- Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores**

La información sobre los flujos de efectivo es útil para evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, y permite a los usuarios desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor actual de los flujos de efectivo futuros de diferentes empresas. Dicha información también aumenta la **comparabilidad** de los resultados operativos presentados por diferentes empresas porque elimina los efectos de usar diferentes tratamientos contables para transacciones y hechos que son similares. La información histórica de los flujos de efectivo suele usarse como indicador del monto, oportunidad y certidumbre de los flujos de efectivo futuros. También es útil para verificar la exactitud de las evaluaciones pasadas sobre los flujos de efectivo futuros y para examinar las relaciones entre la rentabilidad y los flujos de efectivo netos, así como el efecto de los precios cambiantes.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL.**

#### **Activo.**

Son bienes que poseen todas las empresas privadas o públicas tanto tangibles como intangibles, que son utilizados en un periodo determinado para la generación de beneficios económicos.

#### **Administración.**

Es un proceso en el cual se planifica, se organiza, se direcciona y se controla los trabajos que realizan los miembros de una empresa u organización, como también el uso eficiente de los recursos que posee la misma, para lograr y alcanzar los objetivos previamente establecidos.

**Control Presupuestario.**

Son los controles que poseen las diferentes empresas, en base a sus manuales de procedimientos para realizar una correcta asignación de costos de los diferentes materiales y los gastos de sus actividades realizadas en cierto periodo de tiempo y comparar cada uno de los resultados con el plan de acción previamente establecidos.

**Control.**

Es poseer el dominio de las diferentes actividades que realizan las empresas o algún grupo de personas que dirige, también verifica que los resultados que se obtengan en la operación de las actividades realizadas sean optimas esto es como parte del proceso administrativo, todo esto apegados a los objetivos establecidos.

**Eficacia.**

En la gestión que realizan las empresas y es realizar lo que se debe hacer al fin de obtener las metas y los objetivos establecidos en el presupuesto inicial.

**Eficiencia.**

Es la forma que se mejoran los planes u objetivos establecidos, al momento de ejecutar el mismo, con la finalidad de que todos los recursos sean bien aplicados y de manera razonable

**Ejecución.**

Fase aplicativa de los planes y sistemas establecidos.

**Empresa pública.**

Son entidades del sector público o del gobierno, que son creadas o constituidas, para brindar bienes o servicios a la comunidad, generalmente son sin fines de lucro.

**Empresa.**

Las empresas son entes legalmente formados, sean estas instituciones públicas o industrias que se dedican a actividades económicas y comerciales con un fin que es la obtención de lucro, mediante la satisfacción de las diferentes necesidades del ser

humano. Actualmente en la práctica se puede encontrar una gama y variedad de definiciones de este término. Se menciona en la Herramientas para Pymes 2010, que una empresa es un ente u organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

### **Estado de Situación o Balance.**

El Estado financiero o informe financiero es el que nos ayuda a conocer la situación real y general de los negocios, en un tiempo determinado y que coinciden también con un calendario o periodos determinados. Este nombre es también conocido, como balance de situación financiera, estado de posición financiera y estado de activos y pasivos.

### **Ganancia.**

Superávit o beneficio generado de las operaciones comerciales de las empresas o personas naturales, se obtiene mediante la determinación correcta de ingresos menos los egresos previa inversión financiera realizados.

### **Gasto.**

Egreso o salida de dinero que realizan las empresas públicas o privadas también se incluyen las personas naturales por la compra de un bien o servicio.

### **Ley.**

Es una norma de carácter general obligatorio, que son aprobadas por el Poder Legislativo (Asamblea Nacional) y sancionadas por el Poder Ejecutivo (Presidente), quien ordena su promulgación y publicación en el registro o Diario Oficial.

### **Negocio.**

Se denomina negocio a todas las actividades que se realizan al intercambiar bienes muebles e inmuebles y servicios sean estas personas naturales o empresas, a cambio de dinero de donde se obtiene una ganancia, utilidad o rentabilidad.



**Normas Contables.**

Normas establecidas para controlar las actividades o movimientos comerciales de las empresas privadas o del sector público, controladas por los diferentes entes de control del país.

**Organización.**

Estructura técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social.

**Pasivo.**

Valores pendientes de pago a proveedores de bienes y servicios de las diferentes entidades tanto públicas como privadas. Estas pueden ser exigibles a largo o corto plazo.

**Patrimonio.**

Son el capital que poseen las empresas o accionistas de las mismas resulta de realizar la operación activos menos pasivos igual a patrimonio.

**Planeación.**

Consiste en la determinación del curso concreto de acción, se fijan las políticas, programas, procedimientos y presupuesto.

**Presupuesto.**

Se le llama presupuesto plan de acción previamente establecido de las ventas o ingresos y de los costos y gastos de una empresa, que se dedica a una actividad económica durante cierto período de tiempo, normalmente en forma anual, en ciertas empresas se lo realiza en forma mensual y semestral. Es una estrategia de un plan o acción enrumbada a cumplir con un objetivo establecido, expresada en valores monetarios y en términos financieros, que debe realizarse en determinado lapso de tiempo y bajo ciertos parámetros y criterios previstos. El presupuesto es una herramienta e instrumento de desarrollo en cierto periodo de tiempo de las

empresas o instituciones tanto públicas como privadas cuyas estrategias y planes se realizan por término de un año.

### **Previsión.**

Consiste en la determinación técnicamente realizada donde se establecen los objetivos de la empresa, se realizan análisis, e investigaciones de los medios y se adaptan a los medios.

### **Sociedades.**

Las Sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas dentro de una sociedad que se ampara en una figura legal propia. Estas se dividen en sociedades privadas y sociedades públicas, de acuerdo a su creación. Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el ente de regulación, tienen utilizar una identificación como es el RUC; facturar y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones comerciales y realizar declaraciones de impuestos a la renta de acuerdo a su actividad económica.

### **Ventas brutas.**

Es la totalidad de los ingresos por ventas de bienes o servicios que realiza una empresa en un período de tiempo determinado, estos rubros se le incluye el impuesto al fisco respectivo.

### **Ventas netas.**

Venta de bienes y servicios, en términos económicos, en un período determinado de tiempo en que los impuestos impuesto al fisco no están consignados

### **Vida útil.**

A nivel tributario, es el período de tiempo determinado de duración y uso para calcular la utilidad o vida útil de un activo fijo. La vida útil es la duración estimada que un objeto puede tener cumpliendo correctamente con la función para la cual ha sido creado

## **2.4. HIPOTESIS Y VARIABLES.**

### **2.4.1 Hipótesis General.**

El control presupuestario en la asignación de costos y gastos, incide en las variaciones de las Cuentas Contables que componen los Estados Financiero de Lecidmex S.A.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares.**

- El control presupuestario en la asignación de costos y gastos, incide en las variaciones de las cuentas contables que conforman los estados financieros de Lecidmex S.A.
- Los costos y los gastos generados, incurren en la rentabilidad de la operación anual de Lecidmex S.A.
- La frecuente rotación del personal, incide en la gestión que realiza la administración en Lecidmex S.A
- La información detallada que contienen los Reportes Analíticos, inciden en los resultados y Estados Financieros de Lecidmex S.A.

### **2.4.3 Declaración de Variables.**

- **Variables de la Hipótesis General.**

El control presupuestario en la asignación de costos y gastos, incide en las variaciones de las Cuentas Contables que componen los Estados Financiero de Lecidmex S.A

Las variables de la Hipótesis General que intervienen en esta investigación son las siguientes:

Variable Independiente: Control Presupuestario de Costos y Gastos

Variable dependiente: Estados Financieros de Lecidmex S.A.

- **Variables que intervienen en las Hipótesis Particulares**

- El control presupuestario en la asignación de costos y gastos, incide en las variaciones de las cuentas contables que conforman los Estados Financieros de Lecidmex S.A.

**HP1.** VI 1. Variable Independiente: Control Presupuestario

VD 2. Variable dependiente: Cuentas Contables

- Los costos y los gastos generados, incurren en la rentabilidad de la operación anual de Lecidmex S.A.

**HP2.** VI 1. Variable Independiente: Costos y Gastos

VD 2. Variable dependiente: Rentabilidad Operacional

- La frecuente rotación del personal, incide en la gestión que realiza la administración de Lecidmex S.A.

**HP3.** VI 1. Variable Independiente: Rotación del Personal

VD 2. Variable dependiente: Gestión Administrativas.

- La información detallada que contienen los diferentes reportes analíticos, inciden en los resultados y Estados Financieros de Lecidmex S.A.

**HP4.** VI 1. Variable Independiente: Reportes Contables

VD 2. Variable dependiente: Estados Financieros

#### **2.4.4 Operacionalización de las Variables.**

**Cuadro 1.** Operacionalización de las Variables Hipótesis General

<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO DE VARIABLE</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Control Presupuestario de costos y Gastos</b>	Independiente	Es el control de los valores que se aplican en la fabricación o elaboración de un producto y los gastos adicionales en los diferentes centros de costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pagos de Bienes y Servicios</li> <li>✓ Consumos de Bodega (M. Prima) y Suministros</li> <li>✓ Facturas de Compras de Bienes y Servicios</li> <li>✓ Facturas de Ventas</li> <li>✓ Liquidación de Compras de Bienes y Servicios</li> </ul>
<b>Estados Financieros</b>	Dependiente	Situación Financiera real de la Empresa después de un periodo específico de actividades económicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pagos de Bienes y Servicios</li> <li>✓ Consumos de Bodega (M. Prima) y Suministros</li> <li>✓ Facturas de Compras de Bienes y Servicios</li> <li>✓ Facturas de Ventas</li> <li>✓ Liquidación de Compras de Bienes y Servicios</li> </ul>

**Fuente:** Autor

**Cuadro 2.** Operacionalización de las Variables Hipótesis Particulares

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADOR
1.- <b>Control Presupuestario</b>	Independiente	Procedimientos de control presupuestario de Costos y Gastos	✓ Reportes de Variaciones ✓ Presupuesto Disponible para Pagos de Bienes y Servicios ✓ Presupuesto Disponible para Consumos de Bodega (M. Prima) y Suministros
<b>Cuentas Contables</b>	Dependiente	Manejo de Cuentas Contables y sus variaciones	✓ Transferencias de Presupuesto. ✓ Balance de Comprobación
2.- <b>Costos y Gastos</b>	Independiente	Centros de costos y asignación a cada uno de sus centros de costos y Gastos.	✓ Reportes de Variaciones de Gastos ✓ Reportes de Variaciones de Costos
<b>Rentabilidad Operacional</b>	Dependiente	Mejorar la rentabilidad y la optimización de los recursos de la empresa	✓ Estado de Resultados.
3.- <b>Rotación del Personal</b>	Independiente	Rotación constante del personal de la Empresa	✓ Contratos ✓ Reportes
<b>Gestión Administrativas</b>	Dependiente	Personal adecuado para la correcta realización del presupuesto y su respectivo castigo al gasto.	✓ Reporte de Variaciones del personal
4.- <b>Reportes Contables</b>	Independiente	Calidad de información que se incluye en cada uno de los Reportes Analíticos Financieros	✓ Reporte de Variaciones ✓ Reportes Analíticos ✓ Reporte de Negocios ✓ Reporte de Operaciones ✓ Reporte de Relación de Gastos
<b>Estados Financieros</b>	Dependiente	Situación Financiera real de la Empresa después de acuerdo a una información depurada y de calidad	✓ Estados Financieros ✓ Reportes de Penetración de Mercado

**Fuente:** Autor

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO.

Los diferentes métodos que existen de investigación y el conocimiento de los mismos, se basan en la teoría investigada en diferentes textos, además se necesita saber el campo y el área en que se desarrolla cada uno de los sucesos, para su respectiva investigación.

BARRIOS, Alfredo: *Metodología de la Investigación*, Rijabal Editores, Ecuador, 2001. Dice: "Qué la palabra método viene del griego METHODOS y del latín METHODUM que significa "CAMINO HACIA". Es pues el conjunto de operaciones ordenadas que se pretende obtener un resultado o también la forma de actuar y proceder que cada individuo o ser tienen y observa.

- ✓ Método es el conjunto de normas o procedimientos sistemáticos, para obtener y lograr el pleno desarrollo de una ciencia, mediante las diferentes investigaciones o parte de la misma.
- ✓ Método es la forma determinada de cada uno de los procedimientos, para realizar y ordenar dicha actividad en determinada investigación, con el propósito de lograr un objetivo establecido.
- ✓ Método es la formalidad cómo la ciencia estudia de forma sistemática y general ciertos hechos o fenómenos, con una finalidad científica de lograr una verdad.



### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

#### **3.1.1 Tipos de Investigación.**

Para esta investigación sobre el control presupuestario en la empresa Lecidmex S.A, se debe considerar como investigación científica y participativa.

#### **Se considera investigación Científica.**

Porque se analizara un proceso de forma continua sobre el proceso de control presupuestario en la empresa Lecidmex, con contiene aspectos técnicos y sistemas de control, que nos va a permitir conocer los cambios en diferentes aspectos del ciclo presupuestario y poder contribuir a predecir, controlar y mejorar el sistema de control de una forma objetiva.

MENDIETA, Alatorre: *Metodología de la Investigación*, (Pagina 31) menciona: “Método es un ruta o camino a seguir, para lograr llegar a un fin determinado, la forma de realizar algo de forma ordenada, el forma de realizar y proceder para alcanzar la meta de un objetivo determinado”.

#### **3.1.2 Diseño de la Investigación.**

El diseño de esta investigación está basado en el Reglamento de Proyecto de Grado de la Universidad Estatal de Milagro, reglamento para la presentación del diseño, ejecución, evaluación y sustentación del proyecto de investigación, para la obtención previa del título de tercer nivel, para las distintas carreras de la universidad, emitido en el año 2012.

Además el diseño de esta investigación sobre el control presupuestario de la empresa Lecidmex, constituye el plan total de las personas que realizaran la investigación, para obtener respuestas a cada una sus interrogantes o comprobar la

hipótesis de investigación. El diseño de toda investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información con la mayor exactitud e interpretable de forma eficiente. Los diseños son estrategias o herramientas con las que los investigadores intentan obtener respuestas a cada una de sus preguntas.

El estudio a realizar es de tipo descriptiva, analítica, experimental y cuantitativa, donde se realizara el análisis minucioso del control presupuestario y su incidencia en los Estados Financieros de Lecidmex S.A.

### **Método Descriptivo.**

Esta investigación de control presupuestario en Lecidmex, considero que es descriptiva, porque se realizara en la empresa Lecidmex empresa dedicada a la comercialización ejemplares impresos y su respectiva publicidad en la misma y se mencionara además de como se realiza en la actualidad control presupuestario, de cómo se lleva cada uno de sus procesos de asignación de costos y gastos, en el cual se ha ampliado el conocimiento del tema además:

- Enfatiza aspectos cuantitativos del control presupuestario.
- Categorías bien definidas del fenómeno observado.

Debe realizarse de acuerdo a tiempo y de un determinado lugar con el propósito de reunir argumento fundamental. Explicativa porque se puede demostrar la causa y el efecto mediante las variables del proyecto como son:

**Variable Independiente:** Control Presupuestario.

**Variable Dependiente:** Estados Financieros.

HERNANDEZ, Fernández: *Metodología de la Investigación*, (Pagina 117) señala: Los estudios descriptivos siempre buscan ratificar las propiedades, las personalidad

y los perfiles más importantes de personas que componen, grupos, sociedades, comunidades o cualquier otro evento que se someta a un análisis”.

Los diferentes métodos descriptivos poseen como principal meta describir de manera sistemática los diferentes hechos y características de un universo o población dada o área de interés de manera objetiva y comprobable. Su rol en la ciencia es de suma importancia debido que proporcionan información, datos y hechos que dan pautas que posibilitan la obtención de teorías.

### **Método Analítico.**

Esta investigación de control presupuestario en la empresa Lecidmex, considero que es analítico porque consiste analizar el control presupuestario existente en la empresa, en las partes y elementos existentes que integran el proceso, que no están realizadas de forma correcta, también se observara y se determinaran algunas de las causas que provocan estas variaciones importantes en los reportes analíticos existentes del gasto real ver sus el gasto presupuestado. También es de suma importancia y primordial revisar la naturaleza del hecho y el hecho que pretendemos realizar el estudio para lograr comprender su verdadera esencia.

### **Método Cuantitativo.**

Esta investigación de control presupuestario en la empresa Lecidmex, considero que es cuantitativo porque estudia los diferentes fenómenos sociales, se asigna por métodos cuantitativos los diferentes procedimiento que son utilizado para investigar, analizar y explicar los diferentes eventos a través de la utilización de una cantidad considerable de datos. Si asemejamos la idea de las diferentes ciencias de investigación, para poder detallar y explicar los diferentes fenómenos a mediante las relaciones causales, las investigaciones cuantitativas mencionan y explican los fenómenos a través

de la recolección de datos, que nos permitan fundamentar de una manera sólida una hipótesis.

### **3.2. LA POBLACION.**

La población o universo que se va considerar en esta investigación sobre el control presupuestario, esta compuesto por gerentes de la empresa, jefes departamentales, coordinadores y asistentes de la Empresa editora Lecidmex S.A.

#### **Población.**

BARRIOS, Alfredo: *Metodología de la Investigación*, Rijabal Editores, Ecuador, 2001. Dice que “La población es la unión de cada uno de los elementos a los cuales se refiere la investigación...”. La definición muestra como el grupo de instrucciones que se deben realizar para examinar la distribución de las características de una población.

BARRIOS, Alfredo: *Metodología de la Investigación*, Rijabal Editores, Ecuador, 2001. Dice “Es el conjunto agregado del número de elementos, con caracteres, es un espacio y tiempo determinados, sobre los cuales se pueden realizar observaciones”.

Este trabajo de investigación está enrumado a los diferentes empleados, que prestan sus servicios en esta prestigiosa empresa como lo es Lecidmex S.A. Con un conocimiento pleno en el campo periodístico, de la naturaleza que se dedica la Empresa, de los procesos de producción de la empresa, de los productos a ofrecer y servicios que prestamos, del medio en que nos encontramos y de los clientes tanto internos como externos. También tienen una Visión total de la organización y de la incidencia de sus funciones de cada uno de ellos en los logros obtenidos.

### 3.2.1 Características de la Población

**Población Finita.-** En relación a la población de este tema investigación está enfocada o dirigida al personal de la empresa periodística Lecidmex.

Por lo que podemos considerar que la población es finita porque es aquella que está delimitada y conocemos el número de elementos que la integran.

### 3.2.2 Delimitación de la Población.

**Cuadro 3.** Población o Universo.

<b>Población o Universo</b>		
<b>PUESTO</b>	<b>AREA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente General	Administración	1
Gerente Financiero	Administración	1
Jefe de Producción	Producción	1
Jefe de Ventas	Ventas	1
Jefe Administrativo	Administración	1
Coordinador General	Administración	1
Asistente Producción	Producción	1
Asistente de Ventas	Ventas	1
Asistente Administrativo	Administración	1
Contador General	Administración	1
Asistente de Contador	Administración	1
Total		<b>11</b>

**Fuente:** Autor

### 3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS

#### 3.3.1 Métodos Teóricos.

Nos permitirá desvelar el objetivo de realizar esta investigación, como también las diversas relaciones esenciales, además las cualidades esenciales fundamentales, las que no se realizar de manera sensoperceptual. Por ende ayudara en forma básica a los diferentes procesos tales como:

- El Análisis
- La síntesis
- La inducción
- La deducción

Unos de los métodos teóricos se mencionan fundamentalmente son:

- **Histórico.-** Es el que caracteriza al objeto de estudio en sus diferentes aspectos externos más significativos, a través de la evolución en el tiempo y desarrollo a través de la historia las variables de la investigación a realizar.
- **Método Lógico.-** Produce la esencia primordial del objetivo en el plan de la teoría, realizando la investigación y analizando las leyes generales primordiales como las generales su desarrollo y funcionamiento. En este método están inmersas varios métodos tales como el hipotético deductivo, el causal el dialectico, entre otros.
- **El Método Inductivo.-** Se trata de un proceso de análisis sintético que parte de un estudio de fenómenos o casos muy particular, para poder llegar un adecuado esclarecimiento del principio general que rige el mismo.

Este método inductivo sigue los siguientes pasos:

- ✓ Observación
- ✓ Experimentación
- ✓ Comparación
- ✓ Abstracción
- ✓ Generalización

BARRIOS, Alfredo: *Metodología de la Investigación*, Rijabal Editores, Ecuador, 2009: (Página 44) indica: La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando la observación de hechos particulares obtenemos proposiciones generales. O sea, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

- **El Método Deductivo.-** Sigue un proceso sintético analítico, es decir todo lo contrario al anterior, se indican varios conceptos y también algunas definiciones, leyes y normas, de los que se sacan conclusiones y consecuencias particulares sobre las bases de afirmaciones generales presentadas. El método deductivo sigue los siguientes pasos:

- ✓ Aplicación
- ✓ Comprensión
- ✓ Demostración

BARRIOS, Alfredo: *Metodología de la Investigación*, Rijabal Editores, Ecuador, 2009: (Página 46) indica: La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones: es decir, parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlo a

casos individuales y comprobar ahí su validez. Se puede decir también que el aplicar el resultado de mala inducción a casos nuevos es deducción.

### **3.3.2 Métodos Empíricos.**

Su aporte a este trabajo de investigación, es un resultado que se fundamenta en la experiencia. Este método nos permite enunciar las relaciones esenciales y una serie de características del objeto esenciales de este estudio, que son accesibles a la detección sensorial y perceptual, mediante procedimientos reales, con el objeto y diferentes medios de análisis y estudio.

### **3.3.3 Técnicas e Instrumentos.**

BARRIOS, Alfredo: *Metodología de la Investigación*, Rijabal Editores, Ecuador, 2001. Dice, que en la tarea investigativa, además de los métodos se necesita recurrir a los conocimientos y medios que operativicen los mismos, y es, cuando surgen las técnicas. Estas como métodos son respuestas al “Como hacer”, para alcanzar un fin o resultado propuesto, pero se sitúan al nivel de los hechos o de las etapas prácticas que, a modo de dispositivos auxiliares, permiten la aplicación del método.

Son métodos, o pasos a seguir para llegar a respuestas al “Cómo hacer”, para lograr alcanzar un resultado, de hechos o sucesos.

MORENO, Alberto: *Métodos de Investigación y Exposición*, Printed and made in Ecuador, Ecuador, 2003. Dice, todas las técnicas de investigación son medios elaborados y experimentados para agudizar los sentidos para la captación de elementos del objeto de investigación, o sea que permiten que tengan las sanciones necesarias y por ellas la precepción del objeto de conocimiento.



**Cuadro 4.** Técnicas e instrumentos de investigación

INVESTIGACION	
TECNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Formulario - cuestionario
Encuesta	El cuestionario

**Fuente:** Autor

### **Modalidad de la Investigación.**

Esta investigación se utilizara la técnica de encuesta y serán aplicadas al personal de la empresa en el área financiera y administrativo. Se diseñara una encuesta que permitirá obtener información muy importante sobre el deficiente uso de procedimiento de control presupuestario trae como consecuencia las variaciones en los Reportes Financieros de costos y gastos realizados.

Las entrevistas proporciona información sobre el entorno que la empresa realiza las asignaciones de costos y gastos y poder analizar cuáles serán las deficiencias que afectan a dichas asignaciones que luego provocan variaciones importantes, y afectan el buen desarrollo de la empresa.

### **El cuestionario como herramienta.**

Es una herramienta técnica, con el cual se realiza una encuesta como también una entrevista, en la encuesta se lo conoce como cuestionario de encuesta, realizar una entrevista se lo conoce como formulario guía para realizar la misma, El cuestionario es un material que contiene diversas preguntas que realizadas y formuladas por el entrevistador cuando esta con el entrevistado, luego las repuestas son escritas por el mismo al realizar la entrevista.

## **Tipos de cuestionario**

**Cuestionario que se entrega personalmente.-** Es llenado el cuestionario por la persona entrevistada cuando el investigador este ausente o en presencia, cuando la encuesta es dirigida.

**Formulario o guía de entrevistas.-** Es cuando las preguntas del formulario son realizadas por el investigador y las respuestas anotadas por el mismo.

## **Tipos de preguntas**

**Preguntas abiertas o no estructuradas.-** cuando permiten obtener una amplia información del entrevistado, puesto que le da libertad para contestar.

**Preguntas cerradas o estructuradas.-** Son las dan al investigador la oportunidad solamente de seleccionar las respuestas entre varias alternativas.

## **Preparación del cuestionario.**

Para realizar un cuestionario de preguntas, se debe considerar algunas normas generales que mencionamos a continuación.

- Los objetivos porque se va a realizar una encuesta o entrevista.
- Las fuentes de donde se va a tomar la información.
- Los variables que influyen en el problema a investiga.
- Los recursos intelectuales, físicos y financieros con que se dispones.
- Calcular el tiempo probable para su llenado.

- No se debe incluir preguntas que dificulten su contestación.
- Se debe emplear un léxico acorde con el informante.
- Evitar en lo posible utilizar términos de doble interpretación
- No se debe emplear signos y abreviaturas
- El formulario debe poseer un tamaño de ser el ideal, debe poseer un papel de excelente calidad y el tamaño de letra adecuado.
- Tener espacio en blanco suficiente y disponible, para anotar las repuestas.

BALESTRINI, Miriam: *En su libro en Como se elabora el Proyecto de Investigación*, 2001, (Pagina 23). Dice: Que la entrevista es un encuentro verbal, de carácter interactivo, entre dos persona, y cuyo objetivo es el acceso a las perspectivas del entrevistado en torno a algún tema seleccionado por el entrevistador.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

La presentación de los datos de la investigación sobre el control presupuestario de la empresa Lecidmex se efectuara a través de la técnica estadística conocida como cuadros de frecuencia porcentual simple, en cada cuadro se demostrara claramente los datos obtenidos al aplicar el cuestionario de preguntas, gráficos circulares.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Luego de mencionar lo anterior la entrevista aplicada al personal de la empresa Lecidmex S.A tales como: Gerentes, Jefes Departamentales, Coordinador General, Contador General y Asistentes de Áreas, y que nos permite describir y explicar de la siguiente manera:

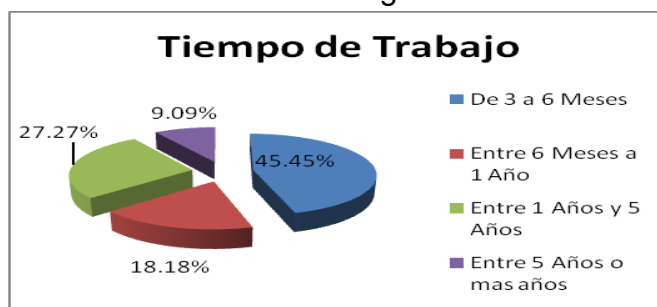
**Pregunta # 1.-** ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?

Cuadro 5. Pregunta 1

Tiempo de Trabajo		
Opción	Cantidad	%
De 3 a 6 Meses	5	45.45%
Entre 6 Meses a 1 Año	2	18.18%
Entre 1 Años y 5 Años	3	27.27%
Entre 5 Años o más años	1	9.09%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autor

Grafico 3 Pregunta 1



Elaborado por: Autor

**Interpretación.-** El 45.45%, del personal que fue encuestado en la Empresa Lecidmex S.A., nos indicó que tiene entre 3 a 6 meses, el 18.18% tiene entre 6 meses y un año, el 27.27% entre 1 año a 5 años y el 9.09% tiene más de cinco años prestando sus servicios.

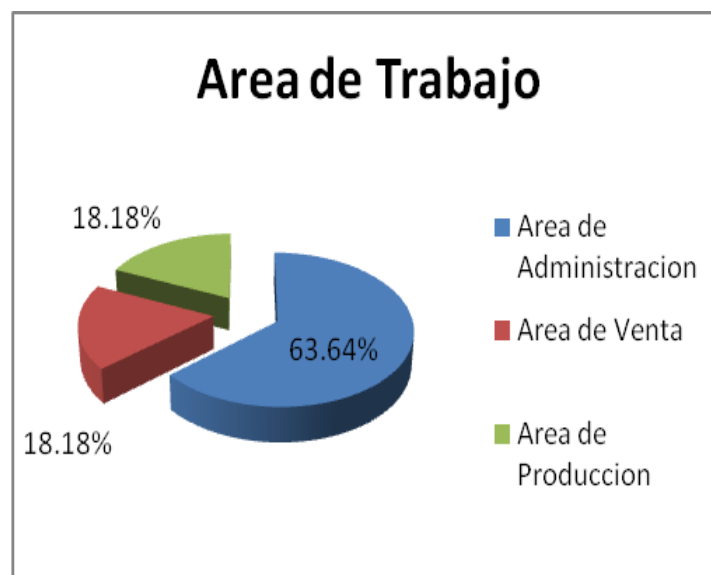
**Pregunta # 2.-** Las funciones que usted realiza corresponden al área de:

Cuadro 6. Pregunta 2

Área de Trabajo		
Área	Cantidad	%
Área de Administración	7	63.64%
Área de Venta	2	18.18%
Área de Producción	2	18.18%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autor

Grafico 4 Pregunta 2



Elaborado por: Autor

**Interpretación.-** El 63.64%, nos indicó que siempre que labora en el área administrativa, el 18.18% presta sus servicios en el área de Ventas y el 18.18% restante presta sus servicios en el área de producción

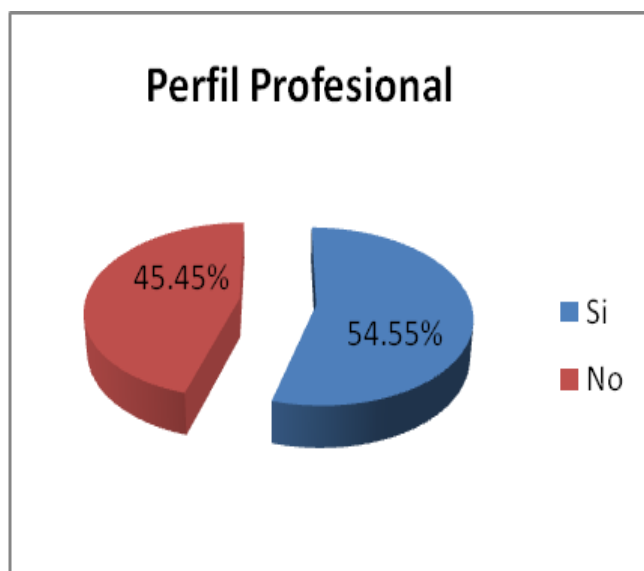
**Pregunta # 3.-** ¿Las tareas que usted realiza va de acorde a perfil profesional?

Cuadro 5. Pregunta 3

Perfil Profesional		
Opciones	Datos	%
Si	6	54.55%
No	5	45.45%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autor

Grafico 4 Pregunta 3



Elaborado por: Autor

**Interpretación.-** El 54.55%, de los encuestados nos indicó que cumple sus tareas de acuerdo a su perfil profesional y el restante 45.45% nos indico que las tareas que realiza no son de acuerdo a su perfil profesional sino que lo realizan de forma empírica y que aún le faltan conocimientos básicos necesarios para que se desarrollen a cabalidad.

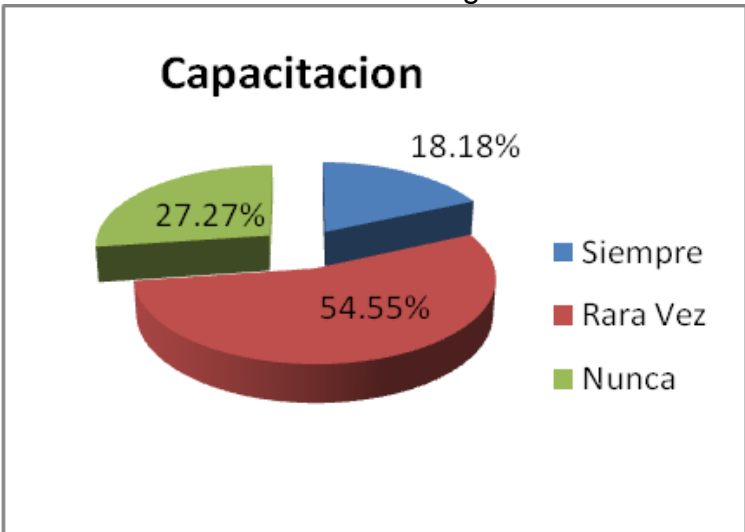
**Pregunta # 4.-** Para realizar y cumplir a cabalidad sus funciones la capacitación lo recibe:

Cuadro 6. Pregunta 4

Capacitación		
Opciones	Datos	%
Siempre	2	18.18%
Rara Vez	6	54.55%
Nunca	3	27.27%
Total	11	100.00%

Elaborado por: Autor

Grafico 5 Pregunta 4



Elaborado por: Autor

**Interpretación.-** El 54.55%, del personal encuestado nos indicó que rara vez existe capacitación para desempeñar las funciones que ellos realizan, el 18.18% indico que están en constante capacitación de acuerdo a sus cargos desempeñas y el 24.47% nunca reciben capacitación durante el desempeño de sus funciones.

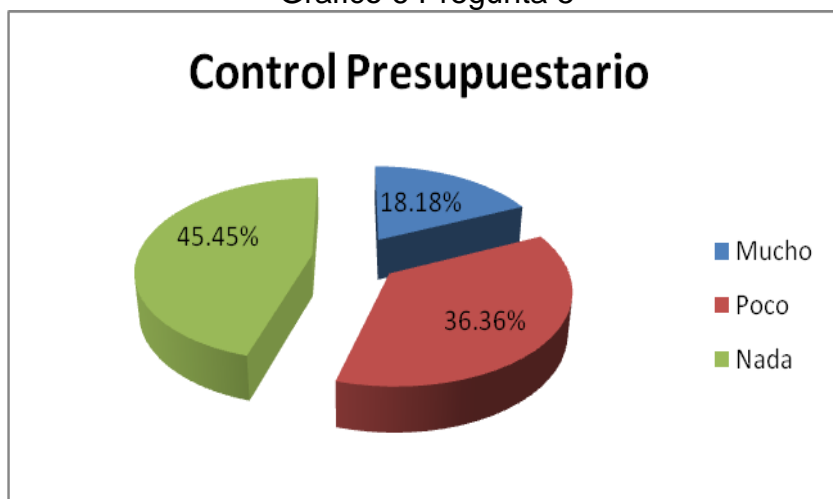
**Pregunta # 5.-** Sobre el control presupuestario de la empresa usted conoce:

Cuadro 7. Pregunta 5

Control Presupuestario		
Opción	Cantidad	%
Mucho	2	18.18%
Poco	4	36.36%
Nada	5	45.45%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autor

Grafico 6 Pregunta 5



Elaborado por: Autor

**Interpretación.-** El 45.45%, de los encuestados de la Empresa Lecidmex S.A, respondió que no conocen sobre el control presupuestario que aplica la empresa, el 36.36% conoce poco sobre el control presupuestario que algo le mencionaron en la inducción de trabajo y el 18.18% conocen mucho del control presupuestario que aplica la empresa.



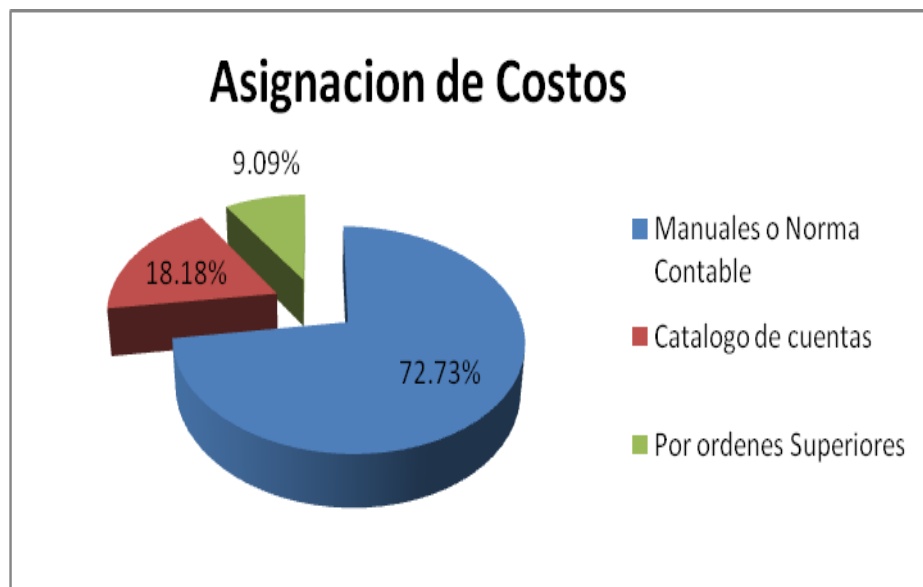
**Pregunta # 6.-** Los procedimientos para la asignación de costos y gastos departamentales de la empresa, se lo realiza por:

Cuadro 8. Pregunta 6

<b>Asignación de Costos</b>		
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Manuales o Norma Contable	8	72.73%
Catalogo de cuentas	2	18.18%
Por órdenes Superiores	1	9.09%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autor

Grafico 7 Pregunta 6



Elaborado por: Autor

**Interpretación.-** El 72.73%, de los encuestados de la Empresa Lecidmex S.A, respondió que la asignación de costos gastos se lo realiza de acuerdo a los manuales y procedimiento contables, el 18.18% nos indicó que lo realiza de acuerdo al catalogo de cuentas que les han sido entregado y el 9.09 % nos indico que los realizan de acuerdo a órdenes superiores.

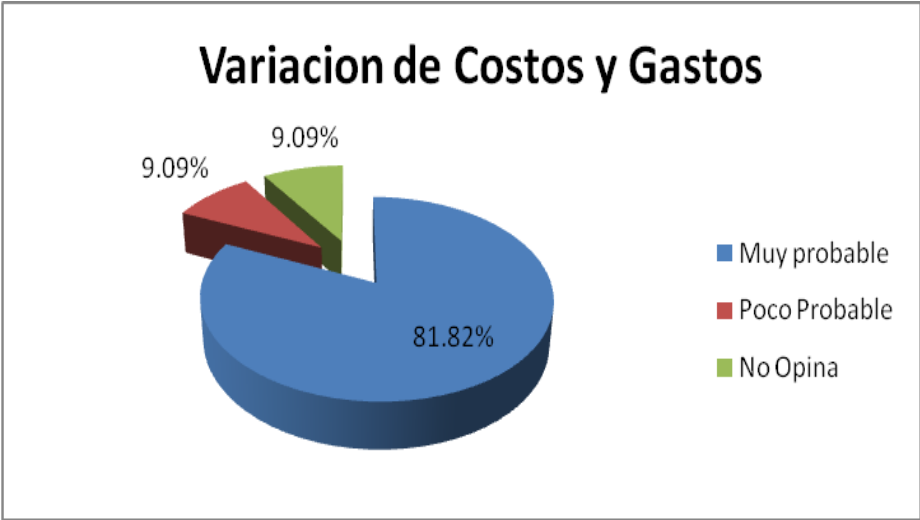
**Pregunta # 7.-** De acuerdo a la coordinación que existe entre las diferentes áreas de la empresa, considera usted que este factor incide en las variaciones de los reportes financieros de costos y gastos.

Cuadro 9. Preg.7

Variación Costos - Gastos		
Opción	Cantidad	%
Muy probable	9	81.82%
Poco Probable	1	9.09%
No Opina	1	9.09%
Total	11	100.00%

Elaborado por: Autor

Grafico 8 Pregunta 7



Elaborado por: Autor

**Interpretación.-** El 81.82%, del personal de la empresa que se encuestó nos menciona que es muy probable que las variaciones de los reportes que se realizan, sea por la no coordinación entre las diferentes áreas de la empresa Lecidmex S.A., el 9.09% indicó que con respecto a la pregunta es poco probable y el otro 9.09%, no opino sobre el tema se considera imparcial.

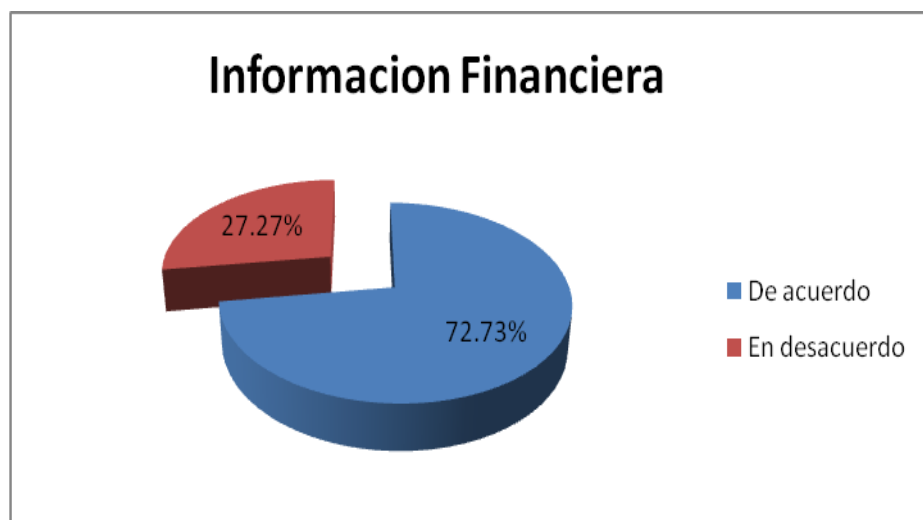
**Pregunta # 8.-** Considera usted que la información financiera contable es importante para una correcta toma de decisiones gerenciales.

Cuadro 10. Pregunta 8

Información Financiera		
Opción	Cantidad	%
De acuerdo	8	72.73%
En desacuerdo	3	27.27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autor

Grafico 9 Pregunta 8



Elaborado por: Autor

**Interpretación.-** El 72.73%, de los encuestados de la Empresa Lecidmex S.A, indicaron que están de acuerdo que una información contable de calidad nos permitirá tomar decisiones importantes a favor de la empresa y sus trabajadores y el otro 27.27% respondió que está en desacuerdo con dicha pregunta.

## **Entrevista dirigida a nivel Gerencial de la Compañía Lecidmex S.A.**

**Entrevistado:** Señora Sonia Lucero Molina

**Cargo:** Gerente General.

**Objetivo:** Recopilar datos que permitan conocer la forma como se lleva a cabo el control presupuestario.

**Qué tiempo de labores tiene en la empresa.**

En la empresa laboro desde su fundación, hace trece años.

**Considera usted que el control presupuestario en la asignación de costos y gastos, incide en las variaciones reflejados en diferentes reportes y Estados Financieros de Lecidmex.**

En realidad el control en todas empresas son importantes y de gran utilidad porque incide en las variaciones entre lo real y presupuesto que se reflejan en los reportes y estados financieros de esta empresa, considerando que estos van a permitir tomar decisiones importantes en relación a compras, ventas, importaciones y desembolsos de efectivos, además estos controles deben ayudar principalmente a los jefes y Coordinadores departamentales quienes son los que reportan a las diferentes gerencias y estas a su vez al gerente general.

**Considera señor gerente que los costos en esta empresa y gastos administrativos de la misma, incurren en la obtención de rentabilidad en Lecidmex S.A.**

Los resultados que se proyecta obtener con la aplicación de forma correcta de este control a nivel presupuestario son muy optimistas en la empresa, por el

control que se obtendrá en las variaciones generados en costos y gastos que se incurren a nivel departamentales vs el presupuesto general inicial de la empresa es muy optimista porque nos ayudaría a obtener una visión amplia de cada una de las variaciones importantes y tomar las correcciones necesarias sobre la marcha para un nuevo ciclo contable a nivel de realizado y una correcta proyección del presupuesto anual de la empresa. También una gama de reportes financieros que nos ayudarían a mejorar los movimientos operativos y financieros de la empresa. Obteniendo una rentabilidad tanto económica como la optimización de los recursos de toda la empresa.

**Considera que la constante rotación del personal, incide en la gestión que realiza la administración de la empresa.**

Todo personal dentro de las empresas es muy importante y de su permanencia dentro de la empresa por un largo periodo previa capacitación asegura que la gestión administrativa sea efectiva cuando toque realizar las diferentes actividades en la misma, cabe mencionar que para nuestro caso nos asegura que la asignación y control de gastos sea más eficiente, al parecer por falta o carencia de una buena selección por parte del departamento de personal en la actualidad existe la constante rotación que dificulta la capacitación y o perfeccionamiento del personal que realiza la actividad de asignación y control presupuestario.

**Considera usted que la información detallada en los reportes analíticos contables, incidan en los Estados Financieros de Lecidmex S.A.**

Los diferentes reportes financieros analíticos detallados de la empresa carecen de calidad y es de vital importancia que la información que se envía a los centros de responsabilidad del gasto en este caso los departamentos y la gerencia que

son las encargadas de validar la información de sus costos y gastos y realicen verdadero análisis de variación, deben realizar un ingreso correcto al sistema contable, para que tenga una confiabilidad valedera, también es importante la información del presupuesto general inicial sea de buena calidad, para que tenga un nivel de comparación aceptable, y que los reportes emitidos por el departamento de contabilidad tengan una mayor confiabilidad.

### **Ha tenido algún inconveniente es las labores administrativas del negocio**

Como en todas las empresas, más bien no lo he visto como un inconveniente sino como algo nuevo que sale en el día a día y lo he sobrellevado de una buena manera, estar a la par con la competencia se ha manejado de forma eficiente y con el gobierno por ser un medio de comunicación escrita, pero se ha tomado medidas que nos permitan establecer una relación con ellos. Por lo demás se ha logrado sobrellevar de manera eficiente gracias al equipo nuestro que labora de manera eficiente en la empresa.

### **Como ha sido la evolución de la empresa a nivel de rentabilidad estos últimos años.**

A partir del año 2011, preocupado por mantener la solvencia económica de la empresa debido a la baja en la rentabilidad, se estableció un control de presupuestario y obtener una información de gran calidad y mejorar la rentabilidad de la empresa, debido a que en la empresa se realiza presupuestos anuales y en su mayoría no está cumpliendo por ende la rentabilidad de la empresa en estos dos últimos años en algo a mejorado, pero aún falta mucho por mejorar los controles.

## **Entrevista dirigida a nivel Gerencial de la Compañía Lecidmex S.A.**

**Entrevistado:** Sra. Gina Cedeño

**Cargo:** Gerente Financiero.

**Objetivo:** Recopilar datos que permitan conocer la forma como se lleva a cabo el control presupuestario.

**Qué tiempo de labores tiene en la empresa.**

Laboro en la empresa hace cinco años.

**Considera usted que el control presupuestario en la asignación de costos y gastos, incide en las variaciones reflejados en diferentes reportes y estados financieros de Lecidmex.**

Considero que una correcta aplicación del control presupuestario va a mejorar la asignación a cada uno de los centros de costos de materiales directos y centros de gastos departamentales en relación a lo presupuestado esto mejorara las variaciones que deben justificar los diferentes jefes y coordinadores departamentales de los diferentes rubros que se encuentran castigados en las diferentes cuentas tantos de costos y gastos que componen los estados de resultados integrales y de los diferentes estados financieros de la empresa, como también de los diferentes reportes analíticos adicionales que la gerencia requiera para tomar decisiones correctas.

**Piensa usted que los costos y gastos administrativos incurren en la rentabilidad operacional de la empresa.**

Por supuesto que todo castigo ya sea de costo directo o gastos administrativos inciden directamente en la rentabilidad operacional de la empresa, por eso en nuestra empresa se está trabajando para mejorar el control presupuestario que en la actualidad no se está cumpliendo, en la actualidad debemos bajar las variaciones mediante diferentes campanas de ahorro, tales como las materias primas (papel, tintas, mano de obra directa), los gastos administrativos como los servicios básicos que están siempre por encima de lo presupuestado impactando en la rentabilidad de la empresa, esto beneficiara tanto a los accionistas como a sus empleados y trabajadores.

**Considera que la constante rotación del personal del personal incide en la gestión administrativa de la empresa.**

En la actualidad en la empresa existe una constante rotación de personal que a su vez esto incide en la gestión administración, porque esto dificulta el desenvolvimiento normal de las actividades, si lo enfocamos al campo del control presupuestario este inconveniente provoca que las personas que realizan dicha actividad no tengan la continuidad que se necesita para dominar el control del gasto que se va castigar al costo o gasto, también el dominio del plan de cuentas en base a las cuentas contables que manejan de acuerdo a el presupuesto realizado anualmente por cada una de los departamentos, lo que debemos invertir un poco más de tiempo para realizar una capacitación de las personas cada vez que se cambia alguna persona, al parecer se esta fallando al el departamento de recursos humanos al momento de contratar a las personas idóneas para cada puesto de trabajo.



**Considera usted que la información detallada en los reportes analíticos contables, incidan en los estados financieros de la empresa.**

Todos los reportes analíticos contables que se generen para un eficiente control en las actividades de operación de la empresa o de cualquier empresa sea pública o privada son importantes además inciden en los estados financieros porque de tener un sistema con una información revisada, analizada y de calidad, se generara la información que contienen los estados financieros que tendrán una gran credibilidad y aceptación importante en las empresas de control del gobierno evitando pagar impuestos innecesarios o para obtener créditos para ampliar el negocio o para capital de trabajo.

**Ha tenido algún inconveniente es las labores de la empresa.**

Los inconvenientes que he tenido en la empresa es el personal que se resiste al cambio tecnológico, y con las finanzas de la empresa a raíz del inconveniente que tuvimos con el gobierno al recorte de la publicidad en nuestro medio de comunicación, por lo demás hemos sabido resolverlo con excelentes resultados, a raíz de este que le hemos puesto más atención al control presupuestario.

**Como ha sido la evolución de la empresa a nivel de rentabilidad.**

Una vez que se ha puesto atención al control presupuestario los índices de rentabilidad han sido estables y se ha evolucionado en los parámetros esperados por la gerencia general.

## **4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVA.**

En la actualidad en la empresa cuando se aplica o se castiga al gasto a los diferentes centros de costos y gastos departamentales no se está realizando un efectivo control presupuestario a pesar de la existencia del mismo, debido a que el personal encargada no está capacitada en su totalidad o no le toma la importancia necesaria de tener una información de calidad en el sistema contable, por lo que esto ocasiona variaciones importantes entre el gasto realizado y el gasto presupuestado, de seguir así esto provocara una baja importante de rentabilidad en la empresa y no se podrá seguir invirtiendo en mejoras tecnológicas de la empresa y por ser un medio de comunicación impresa con el pasar de los años podríamos llegar a desaparecer, esto desmejorara la calidad de vida de sus empleados y de las demás personas que dependen indirectamente de esta empresa (proveedores, canillitas, transportistas)

En la actualidad a nivel de presupuesto, en la empresa se utiliza una herramienta de control tecnológica un software muy conocido como es el sistema de contabilidad People Soft (PS) y su modulo de presupuesto Control de compromiso People Soft (CC). Además el verdadero éxito de cualquier sistema presupuestario depende de la aceptación de todos los miembros de la empresas, las perspectivas de las empresas de acuerdo a lo analizado anteriormente es utilizar los presupuestos para controlar que las diferentes áreas que realizan los presupuestos se los pueda medir el grado efectividad de sus gestiones realizadas dentro del ciclo contable y las metas definidas en el presupuesto inicial.

Cabe indicar que de acuerdo a la investigación realizada se ha determinado un grado de relación con el trabajo de tesis sobre Importancia de los presupuestos Maestros en la Toma de Decisiones del Grupo Indecampo S.A., donde menciona que cada día se vuelve más necesario e importante para cualquier negocio o actividad empresarial el uso de los presupuestos, que permitan poder prevenir y corregir a tiempo algunas situaciones dentro de la empresa o negocio, claro esta

que si no se realiza un seguimiento del cumplimiento del presupuesto o un ajuste a estos dependiendo de los factores internos y externos pueden afectarlos como herramienta para la toma de decisiones y no se podría cumplir con el objetivo que fue realizado.

#### **4.3 RESULTADOS**

➤ **Sobre el control presupuestario de la empresa.**

En general, el personal que ingresa a laborar en la empresa en otras áreas a excepción del área financiera, no tiene conocimientos básicos contables para tener un criterio al momento elabora el presupuesto anual y al generar el pago a los proveedores de los distintos bienes y servicios adquiridos por la empresa y que son castigados al Estado de Resultado, por lo tanto se debe establecer manual de funciones, también establecer perfiles con sus respectivos estándares, seleccionando al personal idóneo de acuerdo al puesto a desempeñar con conocimientos básicos de contabilidad y presupuestos especialmente los que manejan pagos a proveedores y también deben tener un nivel académico acorde a las necesidades de cambios tecnológicos.

De acuerdo a los encuestados de la Empresa Lecidmex S.A, nos indicaron que no conocen sobre el control presupuestario que aplica la empresa, en menos proporción los empleados conoce poco sobre el control presupuestario que algo le mencionaron en la inducción de trabajo y en un porcentaje mínimo desconocen sobre el control presupuestario que aplica la empresa.

La asignación de costos y gastos se lo realiza de acuerdo a los manuales y procedimiento contables, en menor porcentaje nos indicó que lo realiza de acuerdo al catalogo de cuentas que les han sido entregado y en menor porcentaje nos indico que los realizan de acuerdo a órdenes superiores.

Los controles existen a través de manuales de procedimientos, pero se necesita de un proceso de mejoramiento continuo, aplicando un control interno de asignación de costos y gastos de acuerdo al plan de cuentas de la empresa, con la participación del departamento de Auditoría Interna que se encargue de verificar los procesos de todos los departamentos y Organización y Métodos desarrolle nuevas técnicas y procedimientos y así fortalecer este control y además capacitar al personal que tendría esta función en la empresa, esto nos ayudaría a mejorar la calidad de la información real ver sus presupuesto.

Para el desarrollo de los procesos de un buen control presupuestario debe existir una buena coordinación en la asignación de costos y gastos departamentales, buena comunicación con las demás aéreas involucradas, no se puede funcionar aisladamente. Se requiere de controles presupuestarios internos administrativos y financieros, para que se elaboren planes y programas, además de una verdadera organización al momento de ingresar o tabular la información, reportes de datos oportunos de todas las áreas que conforman la empresa.

➤ **Sobre el control presupuestario en la asignación de costos y gastos, y las variaciones en los Estados Financieros de la Empresa.**

Son de suma importancia y utilidad que exista un control presupuestario en las empresas tanto privadas como públicas por que su existencia incide sobre las variaciones entre lo realizado y lo presupuestado de cada uno de los

estados financieros de las empresas, en especial la nuestra Lecidmex S.A., porque mediante el análisis de cada una de las variaciones nos permitirá realizar los ajustes necesarios sobre la marcha y tener una contabilidad depurada a nivel de costos y gastos, cabe indicar que con este control en lo posterior existirá un control más eficiente al momento de castigar a cada uno de los centro de costo los diferentes rubros y que estén de acuerdo al presupuesto general y que nos permitirá evaluar la gestión que realizan en la los jefes y Coordinadores departamentales quienes son los que reportan a las diferentes gerencias y estas a su vez al gerente general.

➤ **Los costos y gastos administrativos en la rentabilidad operacional de la empresa.**

Al obtener la aplicación correcta del control presupuestario en la empresa de las variaciones de los costos y gastos que se incurren a nivel departamentales vs el presupuesto general inicial de la empresa es muy optimista porque nos ayudaría a obtener una visión amplia de cada una de las variaciones importantes y tomar las correcciones necesarias sobre la marcha para un nuevo ciclo contable a nivel de realizado y una correcta proyección del presupuesto anual de la empresa.

Además la existencia de una gama de reportes financieros nos ayudaría a mejorar los movimientos operativos y financieros de la empresa. Obteniendo una rentabilidad tanto económica como la optimización de los recursos de toda la empresa.

➤ **La constante rotación del personal del personal en la gestión administrativa de la empresa.**

Todo el personal de la empresa es muy importante y de su permanencia por un largo periodo en la misma depende de su experiencia previa y adaptación en la empresa mediante una correcta inducción y capacitación previa que nos asegure que la gestión administrativa a nivel de control presupuestario sea efectiva cuando se tenga que realizar las diferentes actividades en la empresa, cabe indicar que para nuestro caso nos aseguraría que la asignación y control de gastos sea más eficiente, al parecer por falta de una eficiente selección por parte del personal de selección del departamento de personal, en la actualidad existe una constante rotación, esto dificulta la capacitación y o perfeccionamiento del personal encargadas de realizar la actividad de asignación y del control presupuestario.

➤ **La información detallada y su incidencia en los Reportes Financieros.**

Los diferentes reportes financieros analíticos detallados de la empresa carecen de calidad y es de vital importancia que la información que se envía a los diferentes centros de costos o departamento o gerencia que son las encargadas de validar la información de sus costos y gastos y realicen verdadero análisis de variación, deben realizar un ingreso correcto al sistema contable, para que tenga una confiabilidad valedera, también es importante la información del presupuesto general inicial sea de buena calidad, para que tenga un nivel de comparación aceptable, y que los reportes emitidos por el departamento de contabilidad tengan una mayor confiabilidad.

Considerando que estos van a permitir tomar decisiones importantes en relación a compras, ventas, importaciones y desembolsos de efectivos, además estos controles deben ayudar principalmente a los jefes y Coordinadores departamentales quienes son los que reportan a las diferentes gerencias y estas a su vez al gerente general

#### 4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Luego de clasificar los objetivos de la investigación propuestos y analizando las variables en el contexto de la realidad y obtener conclusiones que nos permitan verificar la hipótesis planteada, se ha interpretado y comparado por los resultados obtenidos dentro de una relación netamente estructural entre los objetivos, hipótesis de acuerdo a criterios de evaluación por medio de tabla de índice de relación se determina que existe vinculación entre las hipótesis, lo que expresa.

HIPÓTESIS GENERAL	RESULTADOS
<b>El control presupuestario en la asignación de costos y gastos, incide en las variaciones de las Cuentas Contables que componen los Estados Financieros de la Empresa Lecidmex S.A</b>	El cuestionario de preguntas y aplicado y contestado por el personal y el cuestionario de preguntas realizadas en las entrevistas a nivel gerencial de la empresa Lecidmex S.A., demuestra que el control presupuestario de costos y gastos incide en las variaciones de las cuentas contables que componen los balances generales tengan variaciones considerables con relación al realizado ver sus presupuesto propuesto inicialmente y que se encuentran soportados en el análisis de las preguntas 5,6,7 y preguntas de la entrevista realizada a nivel gerencial, donde se determina que sus índice de relación es de su totalidad aplicación tal como lo demuestran los resultados encontrados en cada uno de ellos.

HIPÓTESIS PARTICULARES	RESULTADOS
<p><b>1.- El control presupuestario en la asignación de costos y gastos, inciden en las variaciones de las cuentas contables que conforman los Estados Financieros.</b></p>	<p>El cuestionario de preguntas y aplicado y contestado por el personal y el cuestionario de preguntas realizadas en las entrevistas a nivel gerencial de la empresa Lecidmex S.A., demuestra que se debe mejorar los controles cuando se realiza la asignaciones de costos y gastos a los diferentes centros de costos y gastos y tener presente como fue presupuestado inicialmente para que su incidencia en las variaciones de las cuentas contables que componen los estados financieros sean en menor porcentaje, tal como lo demuestran las relaciones de las preguntas 5,6,7 y preguntas de la entrevista realizada a nivel gerencial,</p> <p>Pregunta 5. Deja en claro que el personal al tener mejor conocimiento sobre la aplicación y control presupuestario en la empresa y por ende mejora las variaciones del gasto realizado ver sus presupuesto, en los diferentes reportes financieros.</p> <p>Pregunta 6. Se aprecia que los las asignaciones se realizan de acuerdo a los manuales y procedimiento contables, los controles se deben mejorar a través del mejoramiento continuo de los procedimientos existente y fortaleciendo la difusión de los mismos.</p> <p>Pregunta 7. Refleja que se debe considerar una buena coordinación entre las aéreas involucradas en todo el proceso y realizar los ajustes necesarios para vitar desperdicios de tiempo en los diferentes procesos.</p>



**2.- Los costos generales y gastos administrativos, incurren en la rentabilidad operacional de la Empresa Lecidmex S.A.**

El cuestionario de preguntas y aplicado y contestado por el personal y el cuestionario de preguntas realizadas en las entrevistas a nivel gerencial de la empresa Lecidmex S.A., demuestra que los costos y gastos generales administrativo incurren en la rentabilidad de la empresa porque si se cumple el presupuesto inicial de costos y gastos se mejorara la rentabilidad y se optimizara los recursos tal como se confirma la relación en las preguntas 2 y 3 de la entrevista a nivel gerencial.

Pregunta 2 Se refleja que la Gerencia tiene establecido los objetivos de asignación de costos gastos en el presupuesto inicial y se deben tratar de cumplirse para disminuir las variaciones. También una gama de reportes financieros que nos ayudarían a mejorar los movimientos operativos y financieros de la empresa. Obteniendo una rentabilidad tanto económica como la optimización de los recursos de toda la empresa.

Pregunta 3. Se demuestra que el personal dentro de las empresas es muy importante y de su permanencia dentro de la empresa por un largo periodo previa capacitación asegura que la gestión administrativa sea efectiva cuando toque realizar las diferentes actividades en la misma, cabe mencionar que para nuestro caso nos asegura que la asignación y control de gastos sea más eficiente, al parecer por falta o carencia de una buena selección por parte del departamento de personal en la actualidad existe la constante rotación que dificulta la capacitación y o perfeccionamiento del personal que realiza la actividad de asignación y control presupuestario.

**3.- La constante rotación del personal incide en la gestión administrativa de la empresa.**

El cuestionario de preguntas y aplicado y contestado por el personal y el cuestionario de preguntas realizadas en las entrevistas a nivel gerencial de la empresa Lecidmex S.A., demuestra que si mejoramos la rotación del personal mejorara la gestión administrativa además de la capacitación del personal en la utilización del plan de cuenta mediante categorías ya establecidas en el programa y parametrizadas con las cuentas contables nos ayudaría a controlar las variaciones tal como lo demuestran la intima relaciones de las preguntas 4 y 3 de la entrevista gerencial.

Pregunta 4. Actualmente lo realizan de acuerdo a conocimientos adquiridos de la práctica diaria o la experiencias de otros que le han sido transmitido de generaciones que pasan por los distintos departamentos de la empresa y que los instruyen como realizar las tareas diarias

Pregunta 3. Indica que el personal dentro de las empresas es muy importante y de su permanencia dentro de la empresa por un largo periodo previa capacitación asegura que la gestión administrativa sea efectiva cuando toque realizar las diferentes actividades en la misma, cabe mencionar que para nuestro caso nos asegura que la asignación y control de gastos sea más eficiente, al parecer por falta o carencia de una buena selección por parte del departamento de personal en la actualidad existe la constante rotación que dificulta la capacitación y o perfeccionamiento del personal que realiza la actividad de asignación y control presupuestario.

**4.- La información detallada en los Reportes Analíticos Contables, incide en los Estados Financieros de la Empresa Lecidmex S.A.**

El cuestionario de preguntas y aplicado y contestado por el personal y el cuestionario de preguntas realizadas en las entrevistas a nivel gerencial de la empresa Lecidmex S.A., demuestra que la información detallada en los reportes analíticos contables incide en los estados financieros de la empresa tal como lo demuestran las relación de las preguntas 4 de la entrevista a nivel gerencial.

Pregunta 4 menciona, que los diferentes reportes financieros analíticos detallados de la empresa carecen de calidad y es de vital importancia que la información que se envía a los diferentes centros de costos o departamento o gerencia que son las encargadas de validar la información de sus costos y gastos y realicen verdadero análisis de variación, deben realizar un ingreso correcto al sistema contable, para que tenga una confiabilidad valedera, también es importante la información del presupuesto general inicial sea de buena calidad, para que tenga un nivel de comparación aceptable, y que los reportes emitidos por el departamento de contabilidad tengan una mayor confiabilidad. Además de la información que se envían a las entidades de control tanto públicas como privadas y al servicio de rentas, evitando sanciones y multas innecesarias por glosas que se pudieron haber evitado

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

En este mundo globalizado todas las empresas buscan el éxito cualquiera que sea su definición, siendo rigurosos, ese éxito consiste en cumplir con las expectativas de cada uno de los grupos de interés que están detrás de cada empresa: accionistas, empleados, trabajadores, medio ambiente, gobierno, entre otros, todos desean que las organizaciones cumplan el fin, para lo que fueron creados, y es donde están inmersas todas las empresas tanto grandes, medianas y pequeñas, es necesaria la innovación a nivel de control y tecnológica.

#### **5.1 TEMA.**

Implementación del sistema de control presupuestario para la empresa Lecidmex S.A., en la ciudad de Guayaquil.

#### **5.2 FUNDAMENTACION**

Todas las empresas, ya sea una industrial, comercial o de servicios debe utilizar el control interno y presupuestario con el objeto de controlar en forma global las operaciones de la empresa y que debe llevar una contabilidad general de costos y

gastos en base a un presupuesto general inicial de no realizarlo sería errático e impredecible, puesto que de esta manera se puede apreciar todo el movimiento que ha surgido en la compañía.

Las técnicas y procedimientos específicos para los diferentes controles de las operaciones de la empresa dependen de las empresas según la magnitud, naturaleza o complejidad, sin embargo los sistemas de controles deben ser muy eficaces, los siguientes pasos son básicos para el control.

- Establecer criterios, normas, metas y objetivos
- Realizar comparaciones analizando el rendimiento y valorar los resultados
- Sobre la marcha establecer y tomar acciones correctivas.

POLIMENI, Ralph: *Contabilidad de Costos, Concepto y Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*, Pearson, México, 2006. Dice, que el costo se encarga de la acumulación y el análisis de la información relevante para su uso interno de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones. Se define como el “valor”, sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en dólares mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. En el momento de la adquisición, el costo en que se incurre es para lograr beneficios presente o futuros. Cuando se utilizan estos beneficios los costos se convierten en gastos. Y el gasto se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado. Los costos no expirados pueden dar beneficios futuros se clasifican como activos.

Los reportes emitidos a los gerentes de presupuestos sirven para medir y controlar los costos y gastos de la compañía.

NEUMER, Deakin: *Contabilidad de Costos*, 2006. Dice que la contabilidad de costo abarca la acumulación, resumen y organización, en formatos de reportes utilizables, de los datos sobre los costos contraídos y los ingresos obtenidos para la organización del negocio , con el fin de planificar para lo futuro, controlar sus actividades actuales y evaluar el desempeño anterior de su gerente, sus empleados y de los segmentos relacionados con el negocio; como son la planificación, incluye la formulación de un presupuesto que pueda ayudar a la gerencia a organizar y a coordinar la producción, las ventas la distribución y la función administrativa de la organización .

Para que el control presupuestario funcione es necesario, establecer en forma sistematizada un ordenamiento de los procesos contables, emplear los elementos necesarios para su funcionamiento y orientarlos a los objetivos específicos de una manera que su acción y el efecto sea evaluable.

### **Objetivos de la contabilidad y control presupuestario de costos y gastos.**

Proporcionan informes financieros relativos a costos y gastos para determinar los resultados y valorizar los inventarios (Balance General y Estados de Resultados.), y realizar una comparación de sus variaciones.

- Proporcionan información para ejercer el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control).
- Proporcionar información que sirve de base a la gerencia para planeación y toma de decisiones (análisis y estudios especiales.)

Podemos mencionar que en la actualidad se vuelve más necesario e importante para cualquier actividad o negocio empresarial a nivel nacional e internacional el uso correcto de los procedimientos del control presupuestario, que permita prevenir y corregir sobre la marcha algunas situaciones de la empresa tal como son las variaciones, de no seguir el cumplimiento de los procedimientos o ajustes de los mismos y dependiendo de diferentes factores internos y externos pueden afectar las variaciones de lo realizado ver su presupuesto, los presupuestos de costos tienen diferentes naturalezas pueden ser rígidos o flexibles, de corto, mediano y largo plazo, serán elaborados de acuerdo al giro del negocio de las empresas y también de acuerdo a sus objetivos o metas que deseen lograr mediante el uso del mismo.

En nuestro caso el eficiente control presupuestario nos permitirá disminuir las variaciones y poder corregirlos desde su origen y nos permite integrar a todos los jefes de las áreas de producción, ventas y administración que son las involucradas en las asignaciones de costos y gastos, con un solo fin común, para mantener a la empresa de medio escrita conocida a nivel nacional, en un mercado que cada día esta mas difícil debido a la economía del país.

Tendremos que considerar que estos procedimientos son una herramienta muy útil para la gerencia general, debido a la confiabilidad de los resultados obtenidos reflejados en los diferentes reportes financieros, es necesaria para realizar las comparaciones periódicas de costos y gastos en relación al presupuesto y realizar los ajustes necesarios. De otra forma no cumplirían los objetivos de ser una herramienta apropiada para la correcta toma de decisiones por parte de accionistas, directores y mandos gerenciales.

### **5.3 JUSTIFICACION.**

La justificación principal de este proyecto de investigación, está basado en las necesidades de los Accionistas de la empresa, Gerencia General, Jefes, Coordinadores y demás personas inmersas en la administración de la empresa de contar con una información de calidad de acuerdo a su gestión realizada dentro de la empresa Lecidmex S.A., en donde laboro en la actualidad.

En el siguiente trabajo de investigación se persigue mejorar, rediseñar y explicar la importancia de aplicar de forma eficiente y mejorar los procesos operativos del control presupuestario existente en el sistema contable, modulo de control presupuestario (CC), y concientizar al personal de los diferentes áreas involucradas en la asignación de costos y gastos de la empresa Lecidmex S.A., acerca de la incidencia que tiene los mismo y sus variaciones en los diferentes reportes Financieros Analíticos realizado ver su presupuesto (accionistas, directorio, gerencias de áreas y Jefaturas) y estados financieros (entes de control del gobierno, accionistas, directorio, gerencia general), emitidos por la empresa, como una herramienta de control y que aseguren una correcta gestión del control, para una correcta toma de decisiones.

El control presupuestario indica, que está orientado a mejorar los procesos de procedimiento de procesamiento de la información establecidas en los manuales de asignación de costos y gastos, además que el personal tenga un pleno conocimiento

sobre los mismos y realizar un mejoramiento continuo de los existentes y la difusión de los mismos, además debe considerarse un cronograma de trabajo y realizar los ajustes necesarios. Este proyecto se puede organizar, modificar de acuerdo a la estructura de la compañía donde sea aplicado, especificando cada una de las características principales del giro del negocio; podemos validar la información entregada por el departamento de contabilidad, las comparaciones realizadas de los costos y gasto para tomar decisiones de acuerdo a nuestra apreciación.

Cabe indicar su importancia porque tendremos una contabilidad depurada y esto avala que la emisión de los reportes financieros de costos y gastos sea confiable para la Gerencia y accionistas de la empresa.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la Propuesta.**

Implementar los procedimiento de control presupuestario, a través de la herramienta existente en el modulo del sistema de Contabilidad, que ayude a disminuir los márgenes de variaciones en los estados financieros y aumentar la rentabilidad de la empresa Lecidmex S.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta.**

- Implementar y habilitar de forma eficiente el control presupuestario que posee la empresa Lecidmex S.A.
- Actualizar y mejorar las políticas de procedimientos de control presupuestario, en la asignación de costos y gastos de la empresa Lecidmex S.A.



- Desarrollar de forma adecuada talleres de capacitación al personal de la empresa Lecidmex S.A, para que su gestión sobre el control presupuestario sea de forma eficiente.
- Redistribuir el manual actualizado de los procedimientos de control presupuestario existente en la empresa Lecidmex S.A., para que el personal tenga pleno conocimiento del mismo.
- Interrelacionar a todas las áreas involucradas con el control presupuestario, y realizar los ajustes necesarios a través de transferencias de presupuesto o extra presupuestos.

## 5.5 UBICACIÓN

La propuesta de solución del problema está situado en el área financiera Departamento de Contabilidad de la Empresa Lecidmex S.A.

**Empresa:** Lecidmex S.A.

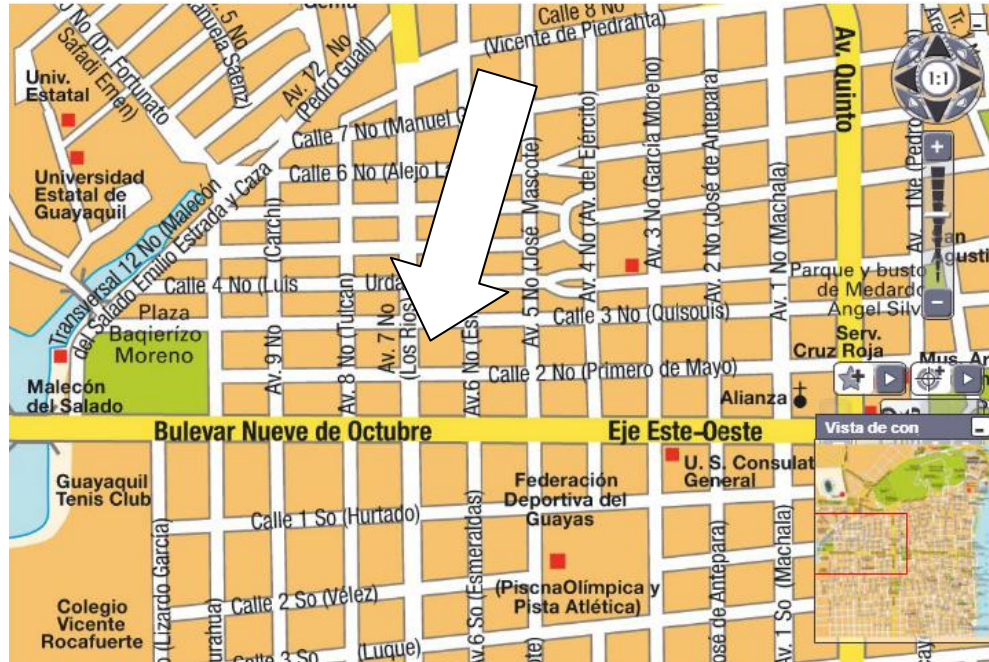
**Provincia:** Guayas.

**Cantón:** Guayaquil

**Parroquia:** Tarqui

**Calle:** Los Ríos 609 y Primero de Mayo

## CROQUIS



### 5.6 FACTIBILIDAD

Esta propuesta del eficiente uso del control presupuestario es factible realizarlo en esta empresa Lecidmex S.A., quienes apoyaron para poder obtener la información sobre el control presupuestario, como también permitió realizar las encuestas y entrevistas a su personal, además porque se cuenta con el apoyo de la gerencia general con el talento humano, también de poseer la tecnología necesaria en el modulo del sistema de contabilidad, porque también asumirá todos los gastos relacionados con el desarrollo de este trabajo, este proyecto es posible realizarlo en cualquier otra empresa donde existan las condiciones necesarias tanto Administrativas, Legales, Técnicas, Financiero Presupuestal, además están orientado a regular los diferentes falencias de los procedimientos de control presupuestario, que es un componente importante de la administración además de

buscar y obtener una mayor rentabilidad y organización adecuada de sus finanzas, de acuerdo a lo siguiente.

➤ **Administrativo.**

A nivel administrativo se tiene todas las instalaciones adecuadas necesarias para desarrollar el proyecto, además de poseer el personal adecuado es aplicable a los departamentos de toda la empresa con los recursos humanos involucrados en el control tanto realizado como el presupuesto tales como: Personal de Bodega de Suministros (Papelería en General e insumos de limpieza), Bodega General (Repuestos de Maquinarias, Materia Prima Directa, Materiales Directos, Insumos Administrativos y otros materiales) Compras (Adquisiciones Locales), Importaciones (Materias Primas), Cuentas a Pagar (Provisión de Pagos de Bienes y servicios), Caja General (Pagos de compras de Bienes y servicios) , y todas las demás Áreas de la empresa solicitantes e inmersas en la elaboración de presupuestos y su respectiva ejecución del mismo a nivel de realizado. Cabe indicar que el personal de las áreas antes mencionadas ya está laborando en la empresa, solo se utilizara un poco de su tiempo

Se posee la estructura organizacional de la empresa y el buen manejo se sus recursos, además cuenta con los recursos necesarios para la ejecución de la misma también cuenta con el apoyo de la empresa a través de la Gerencia General y sus Directivos.

➤ **Legal.**

- **Constitución Política del Estado.**

De acuerdo al Artículo 46 de la Constitución, el Estado garantizará el derecho a una vida digna, al empleo, a desarrollar actividades económicas, a la libre contratación, a la libertad de trabajo, a la propiedad y a vivir en un ambiente sano

## **Sección Novena de la ciencia y Tecnología**

### **Artículo 80.**

El Estado fomenta la ciencia y la tecnología, especialmente en todos los niveles educativos dirigidos a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos y a satisfacer las necesidades básicas de la población. La investigación tecnológica se llevara a cargo en las universidades politécnica, institutos superiores y tecnológicos

- **Ley Orgánica de Comunicación.**

### **Artículo 1.- Objetivo y ámbito.**

Esta ley tiene por objeto desarrollar, proteger y regular, en el ámbito administrativo, el ejercicio de los derechos a la comunicación establecidos constitucionalmente.

### **Artículo 2.- Titularidad y exigibilidad de los derechos.**

Son titulares de los derechos establecidos en esta ley, individual o colectivamente, las personas ecuatorianas y los extranjeros que residen legalmente en el territorio nacional así como los nacionales que residen en el exterior en los términos y alcances en que sea aplicable la jurisdicción ecuatoriana.

### **Artículo 3.- Contenido comunicacional.**

Para los efectos de esta ley, se extenderá por contenido todo tipo de información u opinión que se produzca, reciba, difunda e intercambie a través de los medios de comunicación.

### **Artículo 5.- Medios de comunicación social.**

Para efectos de esta ley, se considera medios de comunicación social a las persona, empresa y organizaciones públicas y privadas y comunitarias, que prestan servicio público de comunicación masiva usando como herramienta medio impreso o servicio de radio, televisión y audio y video por suscripción, cuyos contenidos pueden ser generados o replicados por el medio de comunicación a través de internet.

### **Artículo 6.- Medios de comunicación social de carácter nacional.**

Los medios audiovisuales adquieren carácter nacional cuando su cobertura llegue al 30% o más de la población nacional.

Adquieren la misma condición los medios impresos nacionales que emitan un número de ejemplares igual o superior al 0.25% de la población nacional en cualquiera de sus ediciones en el año inmediato anterior o circule en ocho o mas provincias.

### **Artículo 73.- Tipos de medios de comunicación.**

Los medios de comunicación social son de tres tipos:

4. Públicos;
5. Privados, y,
6. Comunitarios.

- **Ley de Compañías**

- Sección I**

- Disposiciones Generales.**

### **Artículo 1.**

Contrato de compañía es aquel por el cual dos o mas personas unen sus capitales o industria, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

**Artículo 5.**

Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

**Artículo 15.**

Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social; pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixtas, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales; así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

**Artículo 16.**

La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de cualquiera otra, constituyen una propiedad suya y no podrá ser adoptada por ninguna otra compañía.

**Artículo 20.**

Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a esta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- d)** Copias autorizadas del balance general anual, del estado de cuenta de pérdidas y ganancias, así como la memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
  - e)** La nomina de los administradores, representantes Legales y socios o accionistas;
- y,

- f) Los demás datos que se contemplares en el reglamento expedido por la superintendencia de compañías.

El balance general anual y el estado de cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentaran en la forma que señale la Superintendencia.

## Artículo 26.

El ejercicio económico de las compañías terminara cada treinta y uno de diciembre.

## ANALISIS DEL FODA DE LA EMPRESA

Cuadro 13. Análisis del Foda

ANALISIS FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee Sistemas informaticos de control de excelente calidad</li> <li>• Control de Costos y Gastos</li> <li>• Emisión de Estados Financieros de Calidad</li> <li>• Toma de decisiones en base a reportes financieros</li> <li>• La empresa posee capacidad de Previsión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente control de procedimientos de control presupuestario existente.</li> <li>• Carece de planeación preventiva</li> <li>• Falta de conocimiento del personal en la utilización correcta del plan de cuentas.</li> <li>• Falta de Capacitación del personal que ingresa a empresa, que está inmersa en el tema.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Empresa posee una marca bien posicionada en el mercado.</li> <li>• La empresa al tener mayor rentabilidad tendrá un mejor crecimiento.</li> <li>• Los costos de producción más bajos que la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia y la tecnología que avanza a pasos acelerados, dejando atrás los ejemplares impresos, si no realizamos un manejo adecuado de los controles de los recursos tanto financieros, humanos y tecnológicos de la empresa tendremos una tendencia a desaparecer</li> </ul>

**Fuente:** Autor

## 5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.

La empresa editora Lecidmex S.A., adquirió, para el inicio de sus operaciones comerciales, el edificio ubicado en Los Ríos 609 y Primero de Mayo, el 16 de Enero del 2000, en una subasta pública, constituida como empresa el 31 de enero del mismo año como una empresa de medio de comunicación, dedicada a la comercialización de ejemplares impresos y su respectiva publicidad en la misma..

La empresa editora Lecidmex S.A., tiene como **Visión** ser una organización solida identificada con los más altos intereses locales, enfocadas en ser líder en servicios periodísticos, para ser el mejor y mayor diario local con perspectiva nacional.

La empresa editora Lecidmex S.A., tiene como **Misión** de informar los últimos acontecimientos de la ciudad, el país y el mundo con una información veraz de los asuntos de orden publico bien impreso y que llegue a todos rincones del país y realizar día a día el mejor diario local y nacional.

### **Objetivo.**

Establecer los mecanismos para la correcta aplicación de procedimientos de control presupuestario además de solicitar y aprobar la adquisición de bienes y servicios que requieren las diferentes áreas responsables del gasto de Lecidmex S.A., con domicilio en la ciudad de Guayaquil. Además de monitorear, controlar y resolver las excepciones que se presentan por las solicitudes de pagos que afectan al presupuesto.

### **Alcance.**

Aplicable a los departamentos de: Bodega de Suministros, Bodega General, Compras, Importaciones y todas las Áreas solicitantes de adquisiciones de bienes y servicios tanto internas como externas. También es aplicable al departamento



Financiero y Contabilidad como ente de controlador del presupuesto general de la empresa.

- ✓ Toda solicitud de bienes inventariables, bienes no inventariables y servicios se registran en el sistema de contabilidad.
- ✓ Las solicitudes por reaprovisionamiento deben ser ingresados por los encargados de la bodegas.
- ✓ La requisición de los bienes no inventariables y de servicio son ingresado por el solicitante del área a quien se afecta contablemente en el presupuesto.
- ✓ El solicitante realiza la consulta a bodega si debe o no ser ingresado a la bodega (inventariables o no inventariables), antes de realizar la solicitud.
- ✓ Las diferentes requisiciones de bienes y servicios son aprobadas por cada una de las gerencias de acuerdo a la lista de aprobadores.
- ✓ Una vez ingresados las diferentes requisiciones sean estos inventariables o no, el departamento de compra realiza las cotizaciones de los bienes o servicios mínimo tres cotizaciones, excepto los que sean exclusivos lo cual el solicitante debe mencionar en la misma.
- ✓ La distribución contable para el caso de los ítems sin inventarios y los servicios, se realiza con cargo al gasto en base al plan de cuentas de la empresa y al presupuesto general (Control Presupuestario).
- ✓ La distribución contable para los ítems que ingresan al inventario, se realiza con cargo a las cuentas inventario de acuerdo al plan de cuenta, en la requisición se menciona que bodega debe realizar la recepción. Incluye la compra de activos fijos para la empresa.

- ✓ La distribución contable para los egresos de las diferentes bodegas de los ítems e inventario se realiza de acuerdo al plan de cuentas, los cargos se realizan ya sea a cuentas de gastos o cuentas de balances mediante un interface contable que luego se adiciona a la contabilidad. (Se aplica control presupuestario).
- ✓ Una vez que se realiza la recepción de los diferentes ítems inventariables o no y de los servicios requeridos se procede a entregar al departamento de tesorería adjunta toda la documentación necesaria, para su cancelación vía transferencia bancaria o cheque. Realizando todas retenciones de acuerdo al LRTI.
- ✓ El control presupuestario en la empresa se realiza tanto para los cargos mediante la emisión de requisiciones o por cargos de las diferentes bodegas.
- ✓ Mensualmente se realizan los cierres de Balances de la empresa, y reportes gerenciales donde se realiza las comparaciones de lo realizado ver su presupuesto, los cuales en la actualidad reflejan variaciones importantes.

## **LECIDMEX S.A. PROPUETA DE ACTIVACION DEL CONTROL EN EL SISTEMA CONTABLE (CC) DEL PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

### **Objetivos.**

- ✓ Identificar cada uno de los errores del presupuesto inicial.
- ✓ Registrar los asientos de transferencia de presupuesto en el caso que fuere necesario.
- ✓ Revisar la correcta aplicación al recibir las solicitudes de extra presupuestos.

- ✓ Presentar las solicitudes del extra presupuestos al comité de presupuesto de la empresa.
- ✓ Ingresar al sistema los asientos de ajustes de extra presupuesto una vez que esta haya sido aprobada.
- ✓ Registrar en el sistema las distintas sustituciones o excepciones de presupuesto de las solicitudes de los diferentes gastos ya establecidos.

### **Normas Generales.**

- ✓ El aprobador de las excepciones debe revisar los correos que envíe el sistema e identificar los diferentes motivos de los errores de presupuesto que emita en base al control presupuestario.
- ✓ El aprobador de excepciones debe dar soporte a cada uno de los solicitantes que las solicitudes le den errores de presupuesto al momento de ejecutar el proceso en el sistema.
- ✓ El aprobador de excepciones o asistente de control presupuestario encargado, debe realizar las transferencias internas de presupuestos en el sistema, que ameriten para cubrir diferencias de valores de las solicitudes, de acuerdo a formato anexo 1
- ✓ El aprobador de excepciones o asistente de control presupuestario encargado, debe revisar que las combinaciones contables que incluyen las solicitudes de extra presupuestos y presentarlos al comité de aprobación de presupuesto.
- ✓ Una vez aprobada la solicitud el aprobador de excepciones o asistente de presupuesto debe registrar en el sistema el asiento de ajuste de presupuesto de acuerdo al formato.

- ✓ Una vez ingresado y contabilizado el asiento de ajuste de extra presupuesto el aprobador o asistente de presupuesto debe comunicar al solicitante sobre la acción realizada para que continúen con el proceso normal del proceso.

## **PROCEDIMIENTO GENERAL.**

- **Aprobador de Excepciones de Presupuesto.**

- a. Recibe el correo del sistema que indica el mensaje de error de presupuesto donde nos indica tres tipos de mensajes
  - Tolerancia de presupuesto superado (% por definir)
  - Presupuesto no existente en el sistema
  - Combinación de claves contables invalidadas.

- **Si se necesita realizar transferencia en el sistema de presupuesto.**

- b. Recibe la notificación por intermedio de un correo por parte del aprobador con la autorización de realizar la transferencia con los valores, claves contables, origen y destino del mismo.
- c. Se crea el asiento que contienen la transferencia de presupuesto en el sistema.
- d. El sistema registra el aviso por error de excepción de presupuesto, aplican los gastos que no controla presupuesto.
- e. De aplicar sustitución de control presupuestario se continúa directamente con el punto (j).

- **Si se necesita realizar solicitud de extra presupuesto.**

- f. Recibe del solicitante la solicitud de Extra presupuesto.
- g. Se presenta el pedido de la solicitud de extra presupuesto al comité de presupuesto.
- h. Se recibe el pedido de solicitud de extra presupuesto con el resultado del comité de presupuestos.
- i. De ser acepta la solicitud, continúa con el proceso, de ser negativo se continúa con el paso (j).
- j. Luego se envía un correo de notificación, indicando la operación realizada (transacción en el sistema o repuesta de rechazada).

## **PROCEDIMIENTO ESTRUCTURAL.**

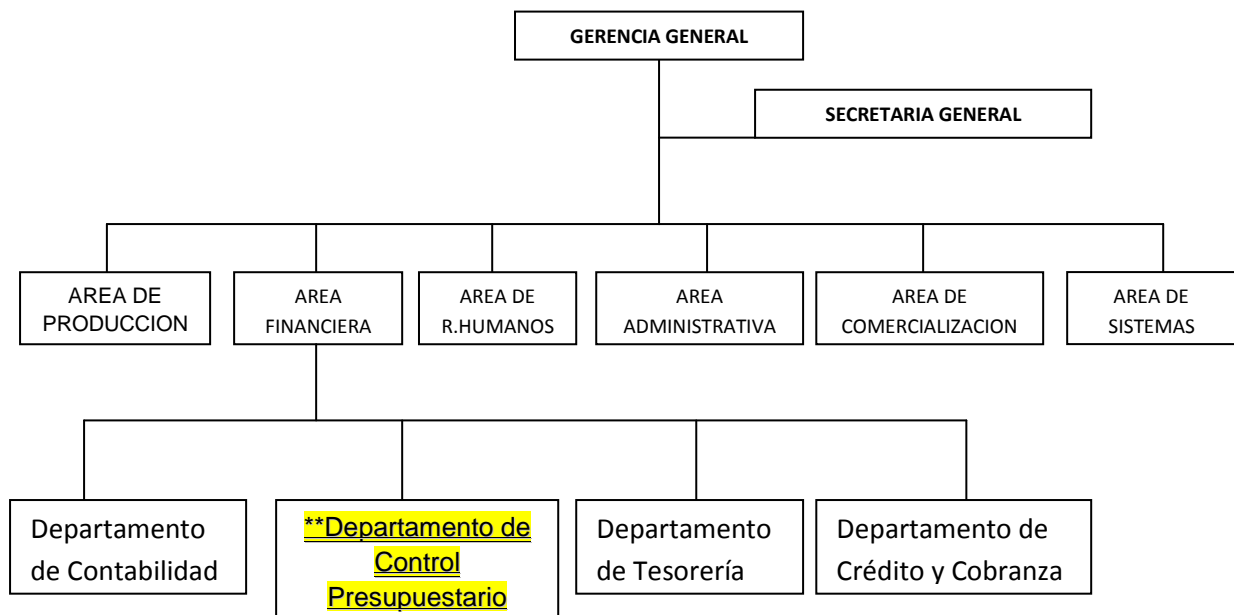
La tecnología, el tamaño, y la estructura de la organización influyen en el comportamiento que adopta de cara al control presupuestario, normalmente cuanto mayor y compleja sea la empresa o compañía existe mayor grado de centralización.

En una empresa que existe tecnología de cambios rápidos no se dispone de tiempo necesario para lograr la participación plena entonces podemos mencionar

- Estrategia de Gestión administrativa de control presupuestario para bajar los índices de variaciones
- Las estrategias de marketing indicaran que elementos son importantes para la asignación de costos y gastos y cuáles no son importantes.
- Estrategia de Recursos Humanos que permitirá la capacitación al personal en materia de Control presupuestario y el buen manejo del plan de cuentas de la empresa.
- Estrategias Financieras para poder medir los resultados de una manera confiable por que existe una información más depurada.

A nivel de Sistemas se habilitara dentro del programa de contabilidad existente (PS), el modulo de control presupuestario (CC) y se realizara customizaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Además estructuralmente se SUGIERE, incorporar una persona que es un Jefe de Control Presupuestario y la estructura de la Gerencia Financiera se modifica y queda de la siguiente manera:



\*\* Nuevo departamento sugerido.

### Perfil sugerido del Nuevo Jefe Departamental.

- ✓ Título Universitario Tercer Nivel en Administración, Economía, Contabilidad o carreras afines.
- ✓ Tener Especialización en área de Presupuesto.
- ✓ Experiencia en el área 3 anos.

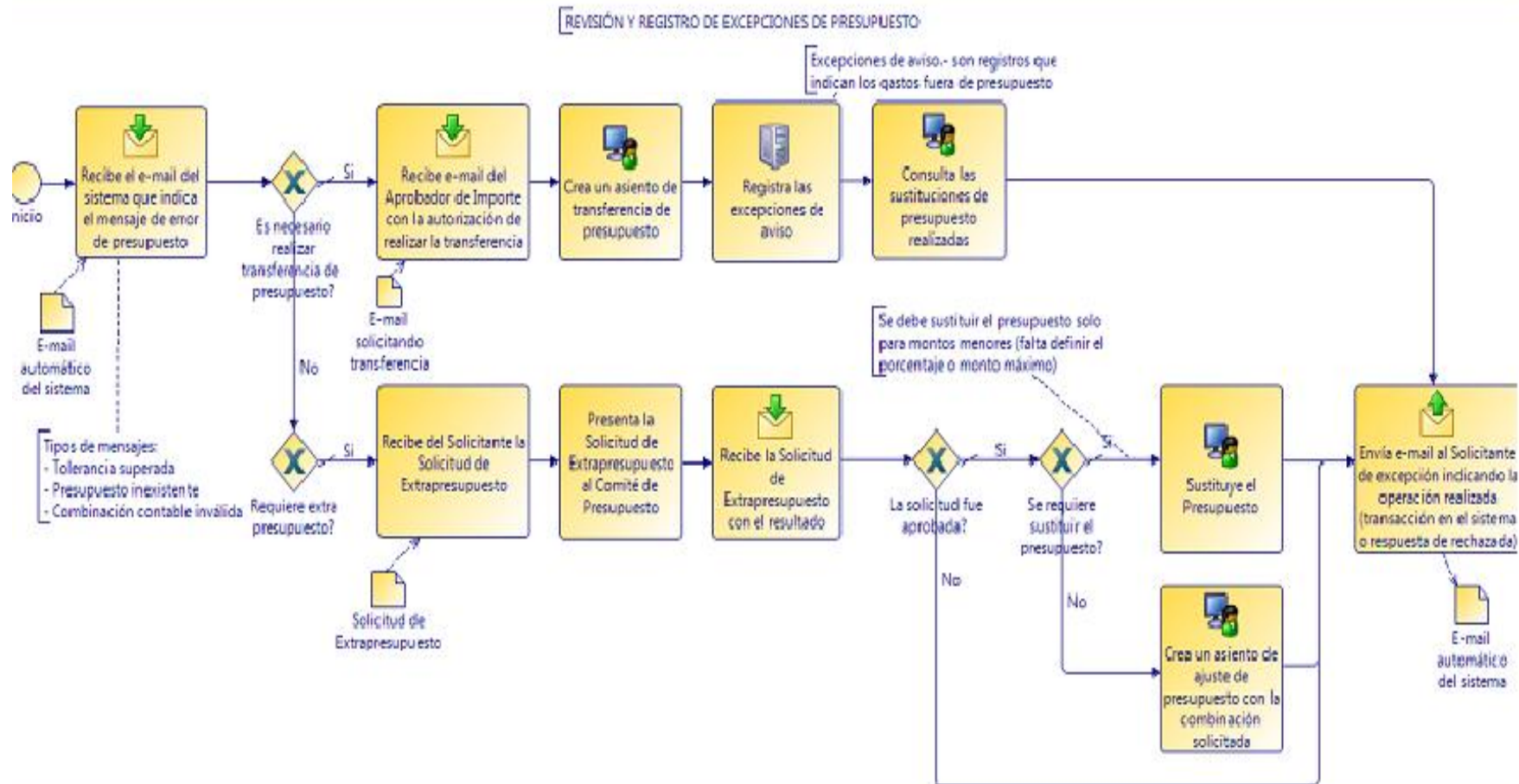
- ✓ Experiencia en Sistemas de Control Presupuestario
- ✓ Buen manejo de las relaciones interpersonales
- ✓ Experiencia en manejo de personal.
- ✓ Buen manejo de Hojas de Cálculo, y demás utilitarios.

### **Descripción de Funciones del Nuevo Jefe Departamental.**

- ✓ Elaborar informes mensuales y anuales y reportes financieros que la gerencia solicite.
- ✓ Realizar el análisis mensual de las variaciones e informarlos vía reporte a los diferentes jefes departamentales.
- ✓ Organizar, manejar y coordinar el presupuesto de acuerdo a las normas y procedimientos del control presupuestario.
- ✓ Participar en todas las reuniones de mejoras Control Presupuestario
- ✓ Realizar y coordinar con todas las áreas de la empresa, el presupuesto anual en función a los objetivos anuales.
- ✓ Participar en todas las acciones de aprobación de cada una de las versiones de presupuesto hasta la aprobación del presupuesto óptimo.
- ✓ Recopilar y dar solución a los problemas que cada uno de los usuarios, que suceden en el día a día.
- ✓ Ingresar en el sistema de control presupuestario (CC) las diferentes transferencias de presupuesto.
- ✓ Ingresar al sistema los extras presupuestos solicitados por las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Mantener el archivo al día de cada uno de los movimientos adicionales del presupuesto
- ✓ Otras actividades inherentes a sus funciones.

Grafico. 11

**LECIDMEX S.A. GRAFICACION DE LAS MEJORAS A LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO**



Fuente: Autor



Para desarrollar el proyecto propuesto la empresa asume en su presupuesto general para el próximo año de todos los costos por recursos materiales, recursos humanos y recursos financieros a utilizar en la ejecución de la propuesta.

\*\* Software – Programa de Contabilidad incluye modulo de Control de Compromiso que ya está en producción pero no se lo utiliza en su totalidad porque no se activan los controles, conocido como (CC), ya existe el valor detallado, este valor corresponde al desarrollo de nuevas funcionalidades.

## **ESTUDIO FINANCIERO**

En el estudio financiero indicaremos como nuestro proyecto será posible factible de aplicar y llevarse a cabo en la empresa Lecidmex S.A.

Todos los datos que se presentan a continuación son reales y actuales gracias a la investigación minuciosa que se realizó para poder armar el plan financiero.

### **Periodo de Análisis**

Se realizara en un periodo de análisis de 10 años consecutivos.

### **Inversión Previa y Proyectada.**

De acuerdo al estudio financiero se ha determinado los recursos que se requiere para que nuestro plan o proyecto sea aplicado es el siguiente:

Cuadro 14. Inversión del Proyecto

INVERSION EN PROYECTO			PROYECCION 5 AÑOS				
GASTO	RECURSOS	3M	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
ADMINISTRATIVOS	3 Resma de hojas de Papel Bond	18	24	8	8	8	8
ADMINISTRATIVOS	2 Esferográficos	6.2	8.27	2.76	2.76	2.76	2.76
ADMINISTRATIVOS	2 Lápices	5.6	7.47	2.49	2.49	2.49	2.49
ADMINISTRATIVOS	2 Borradores	3.5	4.67	1.56	1.56	1.56	1.56
ACTIVO FIJO	2 Computadores	1,200.00	1,200.00	0	0	0	1,200.00
MANT.COMPUTACION	2 Impresora con cartuchos tinta negra y colores	150	150	0	0	0	150
ASESORIA	1 Asesor	1,200.00	1,200.00	0	0	0	0
ADMINISTRATIVOS	1 Asistente - Eventual	600	600	0	0	0	0
ADMINISTRATIVOS	2 Resma de hojas de Papel Bond	36	48	16	16	16	16
ADMINISTRATIVOS	Impresión del Manual	50	66.67	22.22	22.22	22.22	22.22
ASESORIA	Asesor Organización y Métodos	750	750	0	0	0	0
ADMINISTRATIVOS	100 Folletos	15	20	6.67	6.67	6.67	6.67
ADMINISTRATIVOS	100 Carpetas	15	20	6.67	6.67	6.67	6.67
ADMINISTRATIVOS	100 Esferográficos	25	33.33	11.11	11.11	11.11	11.11
ADMINISTRATIVOS	Refrigerios en capacitación	90	120	0	0	0	0
ADMINISTRATIVOS	2 Teléfonos	50	50	0	0	0	0
MANT.COMPUTACION	Aplicación de Software (Desarrollo)	600	600	0	0	0	0
REMUNERACIONES	Nuevo Jefe de información Financiera y Control Presupuestario, Sueldo Mensual	1,350.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00
ADMINISTRATIVOS	Varios	25	33.33	11.11	11.11	11.11	11.11
<b>TOTAL A FINANCIAR EMPRESA</b>		<b>6,189</b>	<b>10,336</b>	<b>5,489</b>	<b>5,489</b>	<b>5,489</b>	<b>6,839</b>

Fuente: Autor

### 5.7.1 Actividades.

Cuadro 15. Actividades

#	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos
1	Implementar y habilitar de forma eficiente el control presupuestario que posee la empresa Lecidmex S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con el personal del área de sistemas, contabilidad, áreas inmersa en la implementación.</li> <li>✓ Cuantificar las actividades principales para la implementación y realizar las pruebas con cada uno de los usuarios</li> <li>✓ Elaboración del manual del usuario, y su respectiva aprobación por parte de la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Sala de Reuniones generales</li> <li>✓ Útiles y Papelerías</li> <li>✓ Equipos de Oficina</li> <li>✓ Refrigerios</li> </ul>
2	Actualizar y mejorar las políticas de procedimientos de control presupuestario, en la asignación de costos y gastos de la empresa Lecidmex S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con el personal de contabilidad y las diferentes áreas.</li> <li>✓ Cuantificar las actividades del control presupuestario.</li> <li>✓ Actualización, definición y de los procedimientos de control presupuestario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de Reuniones generales.</li> <li>✓ Refrigerios</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Impresión y distribución</li> </ul>
3	Desarrollar de forma adecuada talleres de capacitación al personal de la empresa Lecidmex S.A., para que su gestión sobre el control presupuestario sea de forma eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar el taller de capacitación y preparar material necesario para capacitación</li> <li>✓ Solicitar sala de capacitación, incluidos equipos.</li> <li>✓ Realizar informe de taller de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de capacitación</li> <li>✓ Refrigerios</li> <li>✓ Útiles y papelerías</li> <li>✓ Equipos de Oficina</li> </ul>
4	Redistribuir el manual actualizado de los procedimientos de control presupuestario existente en la empresa Lecidmex S.A., para que el personal tenga pleno conocimiento del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con el personal de contabilidad y las diferentes áreas.</li> <li>✓ Cuantificar cada una de las responsabilidades más importantes.</li> <li>✓ Redistribuir el manual de procedimiento actualizado del control presupuestario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impresión de Manuales de Procedimiento.</li> <li>✓ Refrigerios</li> <li>✓ Proyector.</li> <li>✓ Distribución de Manuales de Procedimiento.</li> </ul>
5	Interrelacionar a todas las áreas involucradas con el control presupuestario, y realizar los ajustes necesarios a través de transferencias de presupuesto o extra presupuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con el personal de contabilidad y las diferentes áreas inmersas en la implementación.</li> <li>✓ Cuantificar cada una de las actividades del proceso de control presupuestario, sus controles y sus posibles riegos.</li> <li>✓ Revisar y aprobar los formatos de extra presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Refrigerios</li> <li>✓ Sala de Reuniones generales</li> <li>✓ Útiles y papelerías</li> </ul>

Fuente: Autor

- El objetivo es realizar un correcto control de costos y gastos, esto conlleva a una serie de actividades como es Implementar y habilitar de forma eficiente el control presupuestario que posee la empresa Lecidmex S.A., pero a su vez implica los recursos que hay que utilizar como son hojas, esferográficos, lápices, borradores, computador, asesor y un asistente, que son las personas que se encargarán de este punto en el proyecto.
- Actualizar y mejorar las políticas de procedimientos de control presupuestario, en la asignación de costos y gastos de la empresa Lecidmex S.A., esto implica realizar actividades tales como analizar la estructura del plan de cuentas, y asignarle un código contable de acuerdo a cada uno de los departamentos, elaborar un rediseña el manual de procedimientos existente, todo esto trae consigo los recursos que ser van a ser utilizados tales como: hojas, esferográficos, plumas, lápices, computador, impresora, y el recurso humano que son el asesor y el asistente.
- Redistribuir el manual actualizado de los procedimientos de control presupuestario existente en la empresa Lecidmex S.A., para que el personal tenga pleno conocimiento del mismo, enviarlos por correo interno, imprimirlo y enviarlos cada una de las personas involucradas, los recursos tecnológicos y materiales a utilizar son las hojas y la impresión del manual para las personas que no tienen correo interno, mientras que el recurso humano será el coordinador de organización y métodos que labora que labora a tiempo completo en la empresa.

- Interrelacionar a todas las áreas involucradas con el control presupuestario, y realizar los ajustes necesarios a través de transferencias de presupuesto o extra presupuestos, se necesita capacitar al personal que estará inmerso en este proyecto, supervisar y asesorar al personal, en los procedimientos a seguir, realizar muestreo en la aplicación de procedimientos, pero también se necesita del recurso material tal como folletos, carpetas, plumas, en el recurso humano están inmersos los gerentes, jefes departamentales y coordinadores inmerso en el tema, además del personal del área financiera contable.
- Desarrollar de forma adecuada talleres de capacitación al personal de la empresa Lecidmex S.A, para que su gestión sobre el control presupuestario sea de forma eficiente, esto conlleva a realizar las actividades tales como clasificar al personal idóneo de acuerdo a evaluaciones de capacitación, clasificar de acuerdo a las áreas donde tienen mejor conocimiento operacional, principal y contingente, en este punto están involucrados todo el personal, se incrementará un nuevo jefe de información financiera, y un asistente para la misma aérea.

## 5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Cuadro 16. Recursos

#	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Presupuesto
1	Implementar y habilitar de forma eficiente el control presupuestario que posee la empresa Lecidmex S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con el personal del área de sistemas, contabilidad, áreas inmersa en la implementación.</li> <li>✓ Cuantificar las actividades principales para la implementación y realizar las pruebas con cada uno de los usuarios</li> <li>✓ Elaboración del manual del usuario, y su respectiva aprobación por parte de la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Sala de Reuniones generales</li> <li>✓ Útiles y Papelerías</li> <li>✓ Equipos de Oficina</li> <li>✓ Refrigerios</li> </ul>	\$1.233,30
2	Actualizar y mejorar las políticas de procedimientos de control presupuestario, en la asignación de costos y gastos de la empresa Lecidmex S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con el personal de contabilidad y las diferentes áreas.</li> <li>✓ Cuantificar las actividades del control presupuestario.</li> <li>✓ Actualización, definición y de los procedimientos de control presupuestario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de Reuniones generales.</li> <li>✓ Refrigerios</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Impresión y distribución</li> </ul>	\$1950,00
3	Desarrollar de forma adecuada talleres de capacitación al personal de la empresa Lecidmex S.A, para que su gestión sobre el control presupuestario sea de forma eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar el taller de capacitación y preparar material necesario para capacitación</li> <li>✓ Solicitar sala de capacitación, incluidos equipos.</li> <li>✓ Realizar informe de taller de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de capacitación</li> <li>✓ Refrigerios</li> <li>✓ Útiles y papelerías</li> <li>✓ Equipos de Oficina</li> </ul>	\$836,00
4	Redistribuir el manual actualizado de los procedimientos de control presupuestario existente en la empresa Lecidmex S.A., para que el personal tenga pleno conocimiento del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con el personal de contabilidad y las diferentes áreas.</li> <li>✓ Cuantificar cada una de las responsabilidades más importantes.</li> <li>✓ Redistribuir el manual de procedimiento actualizado del control presupuestario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impresión de Manuales de Procedimiento.</li> <li>✓ Refrigerios</li> <li>✓ Proyector.</li> <li>✓ Distribución de Manuales de Procedimiento.</li> </ul>	\$795,00
5	Interrelacionar a todas las áreas involucradas con el control presupuestario, y realizar los ajustes necesarios a través de transferencias de presupuesto o extra presupuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con el personal de contabilidad y las diferentes áreas inmersas en la implementación.</li> <li>✓ Cuantificar cada una de las actividades del proceso de control presupuestario, sus controles y sus posibles riegos.</li> <li>✓ Revisar y aprobar los formatos de extra presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Refrigerios</li> <li>✓ Sala de Reuniones generales</li> <li>✓ Útiles y papelerías</li> </ul>	\$375,00
<b>TOTAL A FINANCIAR EMPRESA</b>		<b>6.189</b>		

Fuente: Autor

## Financiamiento

El financiamiento para el desarrollo de nuestro proyecto antes de la puesta en marcha es con aporte de \$6.189.30 que será financiada con recursos propios y asumido por la empresa que serán incluido en el presupuesto general de la empresa.

Cuadro 17. Plan de Financiamiento

PLAN DE FINANCIAMIENTO	US \$
ACTIVOS FIJOS	\$1.200.00
GASTOS A RESULTADOS	\$4.989.30
TOTAL INVERSION DEL PROYECTO	\$6.189.30

**Fuente:** Autor

Cuadro 18. Balance General

LECIDMEX S.A.					
BALANCE GENERAL PROYECTADO DE PRESUPUESTO AÑOS 2014 AL 2018					
ACTIVOS	2014 Presupuesto	2015 Presupuesto	2016 Presupuesto	2017 Presupuesto	2018 Presupuesto
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja	337,676	332,168	278,936	110,067	104,254
Cuentas por Cobrar	665,600	663,989	663,721	663,395	661,577
Inventarios	812,411	834,364	802,977	744,940	847,802
Importaciones en Tránsito	10,386	10,386	10,386	10,386	10,386
Inversiones Temporales	1,702,651	1,702,651	1,712,651	1,712,651	1,722,651
Seguros Anticipados	21,374	19,739	18,104	16,469	14,834
Pagos Anticipados	7,891	7,891	7,891	7,891	7,891
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3,557,990</b>	<b>3,571,188</b>	<b>3,494,667</b>	<b>3,265,799</b>	<b>3,369,396</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos Fijos Varios	2,515,884	2,534,664	2,542,792	2,547,518	2,548,426
Activos en Tránsito	10,003	10,003	10,003	10,003	10,003
<b>TOTAL COSTO Y REVALORIZACION</b>	<b>2,525,887</b>	<b>2,544,668</b>	<b>2,552,795</b>	<b>2,557,522</b>	<b>2,558,429</b>
Menos : Depreciación .y Amortización Acumulada	-885,673	-895,498	-905,509	-913,206	-921,743
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>1,640,214</b>	<b>1,649,170</b>	<b>1,647,286</b>	<b>1,644,316</b>	<b>1,636,687</b>
Inversión a L/P	1,604,865	1,605,224	1,605,128	1,606,178	1,606,502
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
Cargos Diferidos	15,986	15,986	15,986	15,986	15,986
Varios Activos	0	0	0	0	0
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>15,986</b>	<b>15,986</b>	<b>15,986</b>	<b>15,986</b>	<b>15,986</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6,819,055</b>	<b>6,841,567</b>	<b>6,763,067</b>	<b>6,532,280</b>	<b>6,628,570</b>



LECIDMEX S.A. BALANCE GENERAL PROYECTADO DE PRESUPUESTO AÑOS 2014 AL 2018					
<b>A C T I V O S</b>	<b>2014 Presupuesto</b>	<b>2015 Presupuesto</b>	<b>2016 Presupuesto</b>	<b>2017 Presupuesto</b>	<b>2018 Presupuesto</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por Pagar	1,545,911	1,574,831	1,572,445	1,387,557	1,421,027
Gastos Acumulados por Pagar	351,994	381,919	314,214	329,001	375,964
Documentos por Pagar	288,933	288,933	288,933	288,933	288,933
OBLIGAC./DCTOSPOR PAGAR M/N	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2,186,837</b>	<b>2,245,682</b>	<b>2,175,592</b>	<b>2,005,490</b>	<b>2,085,923</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
CUENTAS X PGAR ACCCIONISTAS	88,532	73,021	56,009	342,983	327,471
DOC.X PGAR LARGO PLAZO	423,152	397,858	372,221	346,796	321,115
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>511,685</b>	<b>470,879</b>	<b>428,230</b>	<b>689,779</b>	<b>648,585</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>					
Varios	748,886	762,198	775,511	788,823	802,135
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>748,886</b>	<b>762,198</b>	<b>775,511</b>	<b>788,823</b>	<b>802,135</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,447,408</b>	<b>3,478,759</b>	<b>3,379,332</b>	<b>3,484,092</b>	<b>3,536,644</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	1,429,000	1,429,000	1,429,000	1,429,000	1,429,000
Utilidad Año Presente	21,984	13,144	34,070	72,738	116,477
Reserva Legal	293,187	293,187	293,187	293,187	293,187
Utilidades Años Anteriores	374,214	374,214	374,214	0	0
Superávit por Valuación de Inversiones	1,253,263	1,253,263	1,253,263	1,253,263	1,253,263
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3,371,648</b>	<b>3,362,808</b>	<b>3,383,734</b>	<b>3,048,188</b>	<b>3,091,927</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6,819,055</b>	<b>6,841,567</b>	<b>6,763,067</b>	<b>6,532,280</b>	<b>6,628,570</b>

Fuente: Autor

Cuadro 19. Estados de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE PRESUPUESTO AÑOS 2014 AL 2018					
CONCEPTOS	2014 Presupuesto	2015 Presupuesto	2016 Presupuesto	2017 Presupuesto	2018 Presupuesto
VENTA NETA DE EJEMPLARES LCM	120,777	138,850	131,144	153,227	180,010
VENTA NETA PUBLICIDAD LCM	304,134	291,990	346,643	369,120	406,338
<b>TOTAL VENTAS NETAS :</b>	<b>424,912</b>	<b>430,839</b>	<b>477,787</b>	<b>522,348</b>	<b>586,348</b>
COSTOS DIRECTOS EJEMPLARES LCM	70,672	61,770	67,504	67,374	70,710
COSTOS DIRECTOS DE PUBLICIDAD	31,371	51,238	52,886	37,175	40,553
OTROS					
SERVICIO IMPRESIÓN EJEMPLARES	3,330	2,923	3,094	3,087	3,527
OTROS					
<b>COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION</b>	<b>105,372</b>	<b>115,932</b>	<b>123,484</b>	<b>107,635</b>	<b>114,790</b>
DEPRECIACION DE MAQUINARIA	4,743	4,743	4,743	4,743	4,743
GASTOS EN PERSONAL DE PRODUCCION	90,133	92,544	90,463	89,304	90,702
OTROS GASTOS DE PRODUCCION	24,789	23,619	26,172	31,904	24,138
DEPRECIACIONES DE PRODUCCION	3,975	3,954	4,167	4,220	4,236
<b>TOTAL OTROS COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>123,640</b>	<b>124,859</b>	<b>125,544</b>	<b>130,170</b>	<b>123,819</b>
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION :</b>	<b>229,012</b>	<b>240,791</b>	<b>249,028</b>	<b>237,805</b>	<b>238,609</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>195,900</b>	<b>190,049</b>	<b>228,759</b>	<b>284,542</b>	<b>347,739</b>
GASTOS EN PERSONAL DE VENTAS	37,029	37,562	37,378	38,740	39,013
OTROS GASTOS DE VENTAS	60,931	64,582	69,081	69,791	66,741
DEPRECIACIONES DE VENTAS	1,352	1,351	1,367	1,426	1,462
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>99,312</b>	<b>103,495</b>	<b>107,826</b>	<b>109,957</b>	<b>107,216</b>
GASTOS EN PERSONAL DE ADMINISTRACION	52,985	53,173	53,816	51,530	51,593
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	12,648	13,961	14,572	13,433	11,432
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	5,725	1,743	2,719	1,713	2,313
DEPRECIACIONES DE ADMINISTRACION	1,028	1,029	1,086	1,075	1,062
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>72,385</b>	<b>69,907</b>	<b>72,193</b>	<b>67,752</b>	<b>66,401</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES :</b>	<b>171,697</b>	<b>173,402</b>	<b>180,020</b>	<b>177,709</b>	<b>173,616</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL :</b>	<b>24,203</b>	<b>16,647</b>	<b>48,739</b>	<b>106,833</b>	<b>174,123</b>
FINANCIEROS NETO	-2,439	-1,856	-1,530	-1,714	-1,451
OTROS INGRESOS NETO	11,825	5,292	4,846	6,016	5,292
<b>UTILIDAD</b>	<b>33,589</b>	<b>20,083</b>	<b>52,056</b>	<b>111,136</b>	<b>177,964</b>
UTILIDAD ANTES/IMPTOS Y P.U.T.	33,589	20,083	52,056	111,136	177,964
P.U.T. E IMPUESTO RENTA-LCM	11,605	6,939	17,985	38,397	61,486
<b>UTILIDAD DESPUES/P.U.T. E IMPTOS</b>	<b>21,984</b>	<b>13,144</b>	<b>34,070</b>	<b>72,738</b>	<b>116,477</b>

Fuente: Autor

Cuadro 20. Flujo de Caja

**LECIDMEX S.A.**

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE PRESUPUESTO AÑOS 2014 AL 2018**

Concepto	PRESUPUESTO				
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total Saldo Inicial</b>	<b>300,000</b>	<b>337,676</b>	<b>332,168</b>	<b>278,936</b>	<b>110,067</b>
<b><u>INGRESOS OPERATIVOS</u></b>					
Publicidad	255,191	216,889	268,454	297,543	283,379
Ejemplares	170,647	179,882	190,134	173,974	200,508
Otros ingresos	50,240	45,832	52,884	55,438	55,678
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>476,078</b>	<b>442,603</b>	<b>511,472</b>	<b>526,956</b>	<b>539,565</b>
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>776,078</b>	<b>780,279</b>	<b>843,640</b>	<b>805,892</b>	<b>649,632</b>
<b><u>EGRESOS OPERATIVOS</u></b>					
Proveedores M. Prima	75,225	95,174	102,643	179,993	190,632
Otros proveedores	2,495	3,032	2,980	3,205	3,676
<b>Egresos por Inventarios</b>	<b>77,720</b>	<b>98,206</b>	<b>105,624</b>	<b>183,197</b>	<b>194,308</b>
Gastos de personal (Sueldos)	161,562	134,321	237,223	158,148	127,646
<b>Egresos por Pagos de Personal</b>	<b>161,562</b>	<b>134,321</b>	<b>237,223</b>	<b>158,148</b>	<b>127,646</b>
Servicios Varios de Noticias	6,541	5,938	6,112	6,459	6,296
Servicios de telecomunicaciones	398	398	398	398	398
Manten.MaQ.Eq/MyE/Vehículos/Edificio	13,660	16,599	20,077	18,556	14,388
Mantenimiento E. Computación	3,091	2,546	3,163	3,150	3,394
Transporte y Reparto	13,313	14,068	15,681	15,400	15,299
Servicios Básicos	6,708	6,687	6,712	6,712	6,720
Arriendos	1,305	1,305	1,347	1,347	1,405
Asesoría y Honorarios	8,402	7,249	7,939	13,082	6,836
Donaciones	236	236	236	236	236
Seguros	2,381	2,553	2,381	2,381	2,381
Seguridad	3,533	3,533	3,533	3,533	3,533
Promociones	8,636	10,629	10,697	10,911	9,563
Gastos Viaje Nacionales y Extranjeros	1,977	2,387	2,342	1,882	3,007
Inversión publicitaria	10,611	14,673	14,493	18,375	14,585
Movilizaciones periodísticas	1,691	1,686	1,691	1,686	1,669
Retención IVA Asumido Voceadores	5,411	4,589	4,041	5,576	4,549
<b>Proyecto Control de Compromiso</b>	<b>10,336</b>	<b>5,489</b>	<b>5,489</b>	<b>5,489</b>	<b>6,839</b>
Otros gastos	934	849	1,182	1,288	29
<b>Egresos por Gastos</b>	<b>99,162</b>	<b>101,413</b>	<b>107,512</b>	<b>116,461</b>	<b>101,125</b>
<b>Egresos por pagos Relacionadas</b>	<b>1,250</b>	<b>1,250</b>	<b>1,250</b>	<b>1,250</b>	<b>1,250</b>
<b>Egresos por impuestos y contribuciones</b>	<b>40,625</b>	<b>48,741</b>	<b>46,633</b>	<b>111,146</b>	<b>63,268</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>380,321</b>	<b>383,931</b>	<b>498,242</b>	<b>570,202</b>	<b>487,597</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>395,757</b>	<b>396,348</b>	<b>345,398</b>	<b>235,690</b>	<b>162,035</b>
<b><u>FLUJO NO OPERATIVO</u></b>					
<b>FLUJO NO OPERATIVO NETO</b>	<b>(21,377)</b>	<b>(35,544)</b>	<b>(26,491)</b>	<b>(95,733)</b>	<b>(19,386)</b>
<b>FLUJO OPERATIVO Y NO OPERATIVO</b>	<b>374,380</b>	<b>360,803</b>	<b>318,908</b>	<b>139,957</b>	<b>142,649</b>
<b><u>FLUJO FINANCIERO</u></b>					
<b>FLUJO FINANCIERO NETO</b>	<b>(36,703)</b>	<b>(28,636)</b>	<b>(39,971)</b>	<b>(29,889)</b>	<b>(38,395)</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>337,676</b>	<b>332,168</b>	<b>278,936</b>	<b>110,067</b>	<b>104,254</b>

Fuente: Autor

### **5.7.3 Impacto**

Al instaurar este proyecto en la Empresa Lecidmex S.A, esperamos alcanzar nuestro objetivo general que es el correcto control presupuestario a través del uso eficiente del modulo existente en el sistema de los manuales de procedimientos que permitan controlar las variaciones existentes en los Costos y Gastos generados por los diferentes departamentos y áreas de la empresa, para optimizar sus resultados y las políticas establecidas por la empresa.

Tenemos la certeza que mediante la aplicación correcta de este proyecto, la gerencia y la administración tendrá información depurada y de una aceptable credibilidad además de ser utilizarlo como herramientas de análisis de información financiera, para una correcta toma de decisiones, además de mejorar los resultados de la empresa beneficiara a todos los que componen la empresa mejorando la calidad de vida de cada uno de ellos.

Este proyecto nos ayudara a solucionar la deficiencia del control presupuestario que en estos momentos afecta a la empresa, además ayuda a la integración del personal debido a que tienen que trabajar en conjunto y cada uno de ellos contribuir con información que luego se consolida en los diferentes reportes analíticos de la empresa

### 5.7.4 Cronograma.

Cuadro 21. Cronograma

#### CRONOGRAMA DE TRABAJO DE IMPLEMETACION Y PUESTA EN PRODUCCION DEL PROCESO DE CONTROL DE PRESUPUESTO

TIEMPO Actividades	Ene-14				Feb-14				Mar-14			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con el personal del área de sistemas, contabilidad, áreas inmersa en la implementación.	x											
Cuantificar las actividades principales para la implementación y realizar las pruebas con cada uno de los usuarios		x										
Elaboración del manual del usuario, y su respectiva aprobación por parte de la gerencia			x	x	x	x	x	x				
Reunión con el personal de contabilidad y las diferentes áreas					x							
Cuantificar las actividades del control presupuestario.					x	x						
Actualización, definición y de los procedimientos de control presupuestario					x							
Preparar el taller de capacitación y preparar material necesario para capacitación						x	x					
Solicitar sala de capacitación, incluidos equipos						x	x					
Realizar informe de taller de capacitación						x	x					
Capacitar a todo el personal inmersos en el tema de Aplicación							x	x				
Supervisar y asesorar a todo el personal en los procedimientos a seguir.								x				
Realizar prueba muestreo de aplicación de Procedimientos								x				
Reunión con el personal de contabilidad y las diferentes áreas									x			
Cuantificar cada una de las responsabilidades más importantes.									x			
Redistribuir el manual de procedimiento actualizado del control presupuestario									x	x		
Reunión con el personal de contabilidad y las diferentes áreas inmersas en la implementación.										x	x	
Cuantificar cada una de las actividades del proceso de control presupuestario, sus controles y sus posibles riegos.											x	
Revisar y aprobar los formatos de extra presupuestos.												x

Fuente: Autor

#### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.**

Nuestra Propuesta desde el punto de vista de, control, financiero y tecnológico, nos permitirá estar al mismo nivel de todas las empresas de medios impresos y comunicaciones del país.

En base a sus objetivos de una correcta planificación, previsión y control de sus ventas, costos y gastos. Se podrá obtener resultados favorables para la empresa, bajando el índice de variaciones de costos y gastos lo que nos permitirá brindar un producto más accesibles.

Se obtendrá una información depurada y de calidad, para informar tanto a los organismos de control como a los accionistas de la empresa.

## **CONCLUSIONES.**

Habiendo revisado los capítulos que anteceden en cuanto a los aspectos que intervienen en el proceso de la asignación correcta de costos y gastos para su posterior análisis de variaciones del realizado y el presupuesto general de la empresa se ha concluido que:

- No existe una correcta asignación y prorrateo a nivel porcentual de los costos y gastos ocasionados por la empresa hacia los diferentes centros de costos departamentales. Carecen de conocimientos básicos de contabilidad por ser de áreas tales como ventas y producción.
- Los presupuestos de costos y gastos se los realiza a principio de año con la información realizada al penúltimo mes y el último mes se lo proyecta en base al año anterior, las comparaciones vs el presupuesto se realiza mensualmente y anualmente.
- La empresa cuenta con procedimientos y manuales establecidos para el control presupuestario de asignación de costos departamentales, pero no se lo utiliza de una manera eficiente y por lo tanto no permite una correcta aplicación en el proceso.
- No cuenta con un departamento de Control Presupuestario e Información Financiera que informe sobre las variaciones más importantes.

## RECOMENDACIONES

- Establecer procedimientos internos básicos preciso y efectivos respecto a las asignaciones correcta de los centros costos directos, gastos indirectos, gastos de ventas y gastos administrativos, a nivel departamentales, mediante el uso de los procedimientos adecuados en todas las etapas del proceso de la empresa.
- Supervisar el ingreso de la información desde su origen del proceso, y que las falencias o anomalías sean reportadas oportunamente a la Gerencia Financiera que es la encargada de que la información tenga una confiabilidad, y la posterior gestión de análisis de las variaciones más significativa.
- Gestionar la capacitación de todos los participantes en el proceso de ingreso y prorrateo de información en el sistema, tengan un conocimiento básicos y necesarios sobre el proceso anteriormente mencionado.
- Conformar un grupo o equipo de seguimiento del proceso de asignación de costos y gastos. También se debe vigilar que la ejecución de este control se logre con la participación de todos los que conforman la organización y obtener los resultados eficientes.
- Realizar una adecuada selección del personal tomando en cuenta su instrucción, experiencia e instinto de colaboración. Fortalecer de una manera eficiente los manuales de procedimientos y control de asignación de costos y gastos departamentales, para realizar un presupuesto más efectivo, en los cuales deberá verse reflejado todas las opiniones de los departamentos involucrados, es decir toda la empresa.



## **BIBLIOGRAFÍA**

**Horgren, Charles, Prikant M. Datar - George Foster año 2007**, Contabilidad de Costos, Un enfoque Gerencial, decimo segunda edición. (Pagina 15-16). Almpreso en México, PEARSON Prentice Hall, 2007

**Polimeni Ralph S. año 2006**, Contabilidad de Costos, Concepto y Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales, tercera edición. (Página 32), México, agosto 2006. Impreso en México, PEARSON Prentice Hall, 2006

**Zapata Pedro, año 2005**, Contabilidad de General, quinta edición. (Página 27). Impreso por: Quebecor World Bogotá S.A., Colombia 2005

**Molina Antonio, año 2007**, Contabilidad de Costos, Teoría y Ejercicios, cuarta edición. (Página 38), Impreso en Talleres Gráficos de acceso ACP, Quito - Ecuador, Abril 2007

**Deakin Neumer, año 2006**, Contabilidad de Costos, (página 26)

**Moreno Cornejo Alberto**, Métodos de Investigación y Exposición, (página 51). Impreso, Printed and made in Ecuador.

**Illescas Simón**, Métodos de Investigación (página 63).

**Solórzano de Nam Nayet, Técnicas de Investigación y Documentación** (pagina 5- capítulo I), Impreso Centro de Difusión y Publicaciones (ESPOL).  
**Guía práctica de compañías**, Elaboración de Balances.

**Normas Internacionales de Contabilidad**, Estado de Flujo de Efectivo.

**Normas Internacionales de Contabilidad**, Costo de investigación y Desarrollo.

**Deakin Neumer, año 2006**, página web, textos.com. [www.itistmo.edu.pagina.costos](http://www.itistmo.edu.pagina.costos)

# ANEXOS

# **ANEXO 1**

**Cuestionarios utilizados en la encuesta realizada al Personal de Empresa Lecidmex S.A.**

## UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

### CARRERA DE INGENIERIA Y AUDITORIA - CPA

Encuesta dirigida a los empleados de la Compañía Lecidmex S.A., con el objetivo de recopilar datos que permitan conocer la forma como se lleva a cabo el control presupuestario.

**Instrucciones:** Marque con una X en el recuadro de acuerdo a su consideración.

**Fecha:** Guayaquil, Enero del 2013

Sexo		Instrucción Académica		Edad	
M	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Entre 18 a 28 Años	<input type="checkbox"/>
F	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>	29 a 39 Años	<input type="checkbox"/>
		Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>	40 en Adelante	<input type="checkbox"/>

**Pregunta # 1.-** ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?

De 3 a 6 Meses	<input type="checkbox"/>
Entre 6 Meses a 1 Año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 Años y 5 Años	<input type="checkbox"/>
Entre 5 Años o más años	<input type="checkbox"/>

**Pregunta # 2.-** Las funciones que usted realiza corresponden al área de:

Área de Administración ☐

Área de Venta ☐

Área de Producción ☐

**Pregunta # 3.-** ¿Las tareas que usted realiza van de acuerdo a perfil profesional?

Si ☐

No ☐

**Pregunta # 4.-** Para el desempeño de sus funciones la capacitación lo recibe:

Siempre ☐

Rara Vez ☐

Nunca ☐

**Pregunta # 5.-** Sobre el control presupuestario de la empresa usted conoce:

Mucho ☐

Poco ☐

Nada ☐

**Pregunta # 6.-** Los procedimientos para la asignación de costos y gastos departamentales de la empresa, se lo realiza por:

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| Manuales o Normas Contables    | <input type="checkbox"/> |
| Catalogo del Manual de Cuentas | <input type="checkbox"/> |
| Por órdenes Superiores         | <input type="checkbox"/> |

**Pregunta # 7.-** Con respecto a la coordinación entre las diferentes areas de la empresa, considera usted que esto incide en las variaciones de los costos y gastos.

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Muy probable  | <input type="checkbox"/> |
| Poco probable | <input type="checkbox"/> |
| No Opina      | <input type="checkbox"/> |

**Pregunta # 8.-** Considera usted que la información financiera contable es importante para una correcta toma de decisiones gerenciales.

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| De acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

# **ANEXO 2**

**Cuestionarios utilizados en la  
entrevista realizada al Personal de  
Empresa Lecidmex S.A.**

**UNIVERSIDAD ESTATATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**CARRERA DE INGENIERIA Y AUDITORIA - CPA**

Entrevista dirigida a nivel Gerencial de la Compañía Lecidmex S.A., con el objetivo de recopilar datos que permitan conocer la forma como se lleva a cabo el control presupuestario.

**Fecha:** Guayaquil, Enero del 2013

**INFORMACIÓN PERSONAL**

**1. NOMBRE Y APELLIDO**

**¿Me pudiera indicar sus nombres y apellidos?**

Sonia Lucero Molina

**2. PUESTO ACTUAL**

**¿Me pudiera indicar el nombre de su puesto?**

Gerente General

**3. COORDENADAS**

**¿Me pudiera indicar sus datos profesionales (teléfono, fax, correo electrónico)?**

Oficina: 042399833

Celular: 092165932



Mail: [smolina@yahoo.es](mailto:smolina@yahoo.es)

#### **4. INFORMACIÓN ESPECÍFICA**

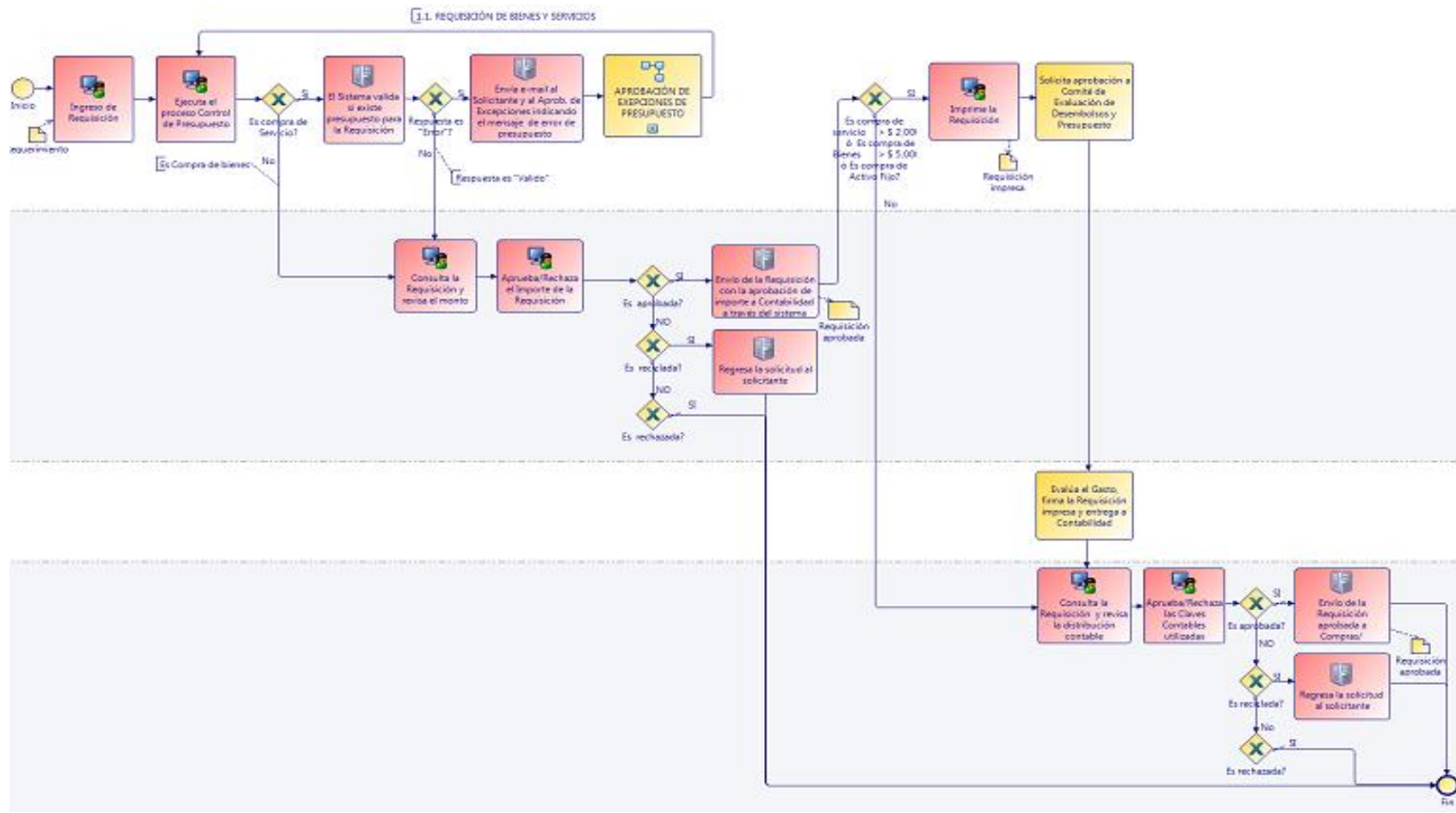
- Qué tiempo de labores tiene en la empresa.
  
- Considera usted que el control presupuestario en la asignación de costos y gastos, incide en las variaciones en los Estados Financieros de la Empresa.
  
- Piensa usted que los costos y gastos administrativos incurren en la rentabilidad operacional de la empresa.
  
- Considera que la constante rotación del personal del personal incide en la gestión administrativas de la empresa.
  
- Cuáles son los motivos para que la información detallada en los reportes analíticos contables, incidan en los estados financieros de la empresa.
  
- Ha tenido algún inconveniente es sus labores en la empresa.
  
- Como ha sido la evolución de la empresa a nivel de rentabilidad.

# **ANEXO 3**

**ACTIVACION DEL CONTROL EN EL  
SISTEMA CONTABLE (CC) Y  
MEJORAS PROPUESTAS AL  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE  
CONTROL PRESUPUESTARIO EN  
LA EMPRESA LECIDMEX S.A.**

Grafico. 11

## **MEJORAS A LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO – ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS**



Fuente: Autor

# **ANEXO 4**

**FORMATOS PARA REALIZAR  
EXTRAPRESUPUESTOS Y  
TRANSFERENCIA INTERNAS DE  
PRESUPUESTO EN LA EMPRESA  
LECIDMEX S.A.**

Cuadro 21. Formulario de Transferencia

**LECIDMEX S.A.**  
**REQUERIMIENTO DE TRANSFERENCIA DE PRESUPUESTO**

**Datos del Solicitante**

Fecha: \_\_\_\_\_

Concepto de la

Transferencia: \_\_\_\_\_

Justificación: \_\_\_\_\_

Cuenta	Dep	PRESUPUESTO ORIGINAL												
		2012M01	2012M02	2012M03	2012M04	2012M05	2012M06	2012M07	2012M08	2012M09	2012M10	2012M11	2012M12	Total

Cuenta	Dep	PRESUPUESTO REQUERIDO												
		2012M01	2012M02	2012M03	2012M04	2012M05	2012M06	2012M07	2012M08	2012M09	2012M10	2012M11	2012M12	Total

Gerente Solicitante

Comité de  
Presupuesto

Fuente: Autor

Cuadro 22. Formulario de Presupuesto Extra

LECIDMEX S.A						
REQUERIMIENTO DE PRESUPUESTO EXTRA						
Fecha:					Área:	
Concepto de Gasto:						
Justificación:						
Monto presupuesto extra solicitado:						
La combinación contable solicitada tuvo presupuesto?      Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						
Combinación contable para nuevo presupuesto						
Clave Cont.1	Clave Cont.2	Clave Cont.3		Monto	Descripción	Mes Aplicar
Solicitante		Comité de Presupuesto		Gerencia de Área		

Fuente: Autor

# **ANEXO 5**

## **Autorización para realizar la propuesta**





# **ANEXO 6**

## **Ubicación Oficinas**

Grafico 12. Oficinas



Fuente: Autor

# **ANEXO 7**

## **Maquinarias**

Grafico 13. Maquinaria



Fuente: Autor